

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ- UFPR

CAMILA BRÜNING

O PAPEL DA PSICOLOGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO

CURITIBA

2016

CAMILA BRÜNING

O PAPEL DA PSICOLOGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria

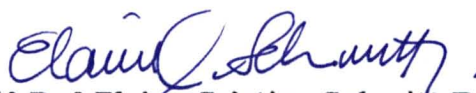
CURITIBA
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

Camila Bruning

“O PAPEL DA PSICOLOGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO”

TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



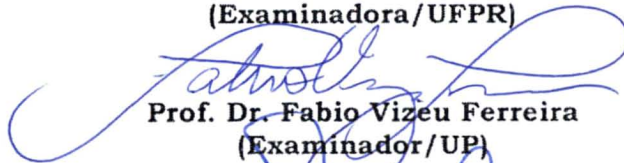
Prof.^a Dr.^a Elaine Cristina Schmitt Ragnini
(Examinadora/DEPSI)



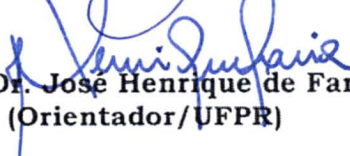
Prof. Dr. Mauricio José d'Escagnolle Cardoso
(Examinador/DEPSI)



Prof.^a Dr.^a Natália Rese
(Examinadora/UFPR)



Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira
(Examinador/UP)



Prof. Dr. José Henrique de Faria
(Orientador/UFPR)

02 de agosto de 2016

AGRADECIMENTOS

Esta tese materializa um momento de uma jornada que vem há algum tempo sendo trilhada e que a partir daqui continua. Em várias ocasiões essa jornada teve sua trajetória influenciada por encontros que a definiram. São pessoas que fizeram toda a diferença na minha vida e que com suas presenças e ações me colocaram nesse rumo.

Aos meus pais, Eduardo Brüning e Carmen Brüning, agradeço pela vida, pelo amor, pelo carinho, pela dedicação, pelo apoio e incentivo. Agradeço por desde sempre cultivarem em suas filhas o gosto pela educação, a curiosidade, o interesse por uma vida com significado, a vontade de fazer a diferença. Obrigada pelo ambiente amoroso e de segurança que vocês sempre nos proporcionaram e que me permitiram sonhar, almejar, arriscar e fazer. À minha irmã Patricia Brüning, agradeço a cumplicidade, a parceria e o companheirismo, por compartilhar as memórias da vida toda e pelo conforto do sempre presente sentimento de pertencimento.

Ao meu marido, Karlo Marques Junior, agradeço o apoio, ajuda, atenção e companheirismo sempre presentes. Particularmente, agradeço por compartilhar comigo os prazeres e dores da carreira acadêmica e da docência, pela compreensão e incentivo irrestritos.

Às amigas Andrea Kuhn, Tatiane Maurer, Giovanna Bonet, Daliane Armstrong Savagim, Cheryl Chiara Castelli de Souza Schroeder, Rosvita Klein, Kalinka Trzaskos, Dayane Rocha de Pauli, Laila Seleme, Larissa Richter, Erika Onozato e Cristiane Monteraso, agradeço por compartilharem minhas angústias, derrotas e vitórias, pelo convívio sempre alegre, pelos momentos de descontração e diversão, pelos conselhos, pelo incentivo e pela torcida. Especialmente aos amigos e colegas de doutorado Luciana Godri e André L. Marra do Amorim agradeço a parceria, os trabalhos em conjunto, as discussões e o aprendizado.

Agradeço aos professores Dra. Natália Rese, Dr. Mauricio d'Escragnolle e Dr. Fabio Vizeu pelas contribuições teórico e práticas para a realização desta pesquisa e pelas sugestões de leituras e melhorias, obrigada pela dedicada participação nas bancas de qualificação do projeto de pesquisa e da defesa desta tese. Às professoras Dra. Maria Ester de Freitas e Dra. Norma da Luz Ferrarini Zandoná agradeço por em outros momentos terem muito gentilmente aceitado participar da minha formação, pelas orientações, indicações de leitura e discussões que foram parte importante da preparação necessária para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço também aos professores Dra. Adriana Roseli Wunsch Takahashi, Dr. Paulo Henrique Muller Prado e demais professores do mestrado e doutorado do PPGADM - UFPR que muito

contribuíram para minha formação como pesquisadora e docente. Às professoras Dra. Natália Rese e Dra. Jane Mendes agradeço pela atuação dedicada, atenta e amorosa com a qual coordenaram a linha de pesquisa Estratégia e Análise Organizacional do PPGADM-UFPR durante estes anos em que fui aluna do programa.

Muito especialmente agradeço à profa. Dra. Elaine Cristina Schmitt Ragnini por ter desde a graduação me inspirado com seu exemplo e orientação, por me iniciar no mundo acadêmico, por acreditar em mim e me apoiar, obrigada pela eterna orientação e pela amizade.

Finalmente, um sentimento enorme de gratidão ao Prof. Dr. José Henrique de Faria pela competente, dedicada e carinhosa orientação nestes últimos 12 (!) anos. Sou grata pelos ensinamentos, indicações, inspiração e críticas. Agradeço por seu trabalho como pesquisador e autor, fundamental para a construção de toda uma área de pesquisa que fundamenta e inspira um olhar crítico e transformador da vida e que exerce enorme influência em muitos de nós. Muito obrigada pela acolhida na vida acadêmica, pelo cuidado e afeto que dedica aos seus orientandos.

RESUMO

O trabalho que aqui se apresenta busca responder à questão sobre como a Psicologia, enquanto campo de conhecimento, participa da fundamentação das práticas de controle social do trabalho sob a égide do sistema capitalista de produção. O objetivo geral que guia a investigação, as análises e discussões aqui propostas visa identificar e definir como a psicologia, enquanto campo de conhecimento, participa do projeto da gestão. O referencial teórico utilizado para guiar as análises e discussões aqui apresentadas é o da Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais (FARIA, 2008) que compreende que o projeto da gestão, em nível organizacional, materializa os interesses do capital na luta de classes em nível sócio-histórico; bem como o da Psicologia Crítica (PARKER, 2014; 2015) que compreende que a psicologia pode atuar como um campo de conhecimento que além de produzir conhecimento sobre as pessoas, influencia a forma como as pessoas pensam e sentem sobre si mesmas, bem como, portanto, a forma como agem. Ao longo do trabalho são apresentados e discutidos temas de psicologia que são citados recorrentemente nos três manuais relacionados à psicologia mais utilizados em graduações em administração no Brasil, quais sejam: o livro “Comportamento Organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro”, de Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge e Filipe Sobral (2010), “A Psicologia na Organização”, de Edgar H. Shein (1968) e “Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar”, de Maria Aparecida Ferreira Aguiar (2005). Os resultados e conclusões obtidos evidenciam e discutem como a psicologia utilizada e apropriada pela administração atua de forma direta e indireta: diretamente, no nível institucional e organizacional, a psicologia participa do desenvolvimento de tecnologias de gestão que visam aumentar a eficiência produtiva e o controle político dos trabalhadores; indiretamente, no nível sócio-histórico, a psicologia utilizada pela administração dissemina uma visão ideológica do ser humano e das relações humanas que atua favorecendo a manutenção do *status quo* das relações de poder.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional, Comportamento Organizacional, Sequestro da Subjetividade.

ABSTRACT

The thesis here presented aims to answer the question of how psychology, as a field of knowledge, participates in the foundation of social control practices that are put to work under the aegis of the capitalist system of production. The general objective that guides this research aims to identify and define how psychology as a field of knowledge, participates in the management project. Two theories shape the theoretical framework that guides the analysis: (i) Political Economy of Power in Organizational Studies (FARIA, 2008): this theory comprehends that the management project at the organizational level is a materialization of the interests of capital in the class struggle that occur in the socio-historical level. (ii) Critical Psychology (PARKER, 2014; 2015): this theory comprehends that psychology, as a field of knowledge, in addition to producing knowledge about the people, influences the way people think and feel about themselves as well as the way they act. Throughout this thesis a series of psychologic themes are presented and discussed. This themes were chosen because they are repeatedly cited by three of the most recommended organizational behavior textbooks by Brazilian degree programs, which are: the textbook "Organizational Behavior, theory and practice in the Brazilian context", written by Stephen P . Robbins, Timothy A. Judge and Philip Sobral (2010), "Organization Psychology", written by Edgar H. Shein (1968), and "Psychology applied to administration: a multidisciplinary approach", written by Maria Aparecida Ferreira Aguiar (2005). The results and findings demonstrate and discuss how psychology is used and appropriated by management and how it operates on a institutional and organizational level by participating in the development of management technologies aimed at increasing production efficiency and political control of the workers; as well how it operates at the socio-historical level, where the psychology used by management disseminates a ideological vision of man and of human relations which promotes the status quo of power relations.

Keywords: Organizational Psychology, Organizational Behavior, Kidnapping of subjectivity.

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

Figura 1: Indicadores utilizados pelo Ranking Universitário Folha – 2014	39
Tabela 1: Referências de psicologia mais utilizadas nos 15 programas de administração melhores avaliados conforme RUF-2014	40
Quadro 1: Temas e subtemas que estão presentes nas três obras analisadas	43
Quadro 2: Quadro resumo dos subtemas de Características Individuais	87
Quadro 3: Quadro resumo das teorias citadas sobre Características Individuais	89
Quadro 4: Quadro resumo das aplicações citadas sobre Características Individuais ..	89
Quadro 5: Quadro resumo de subtemas sobre grupos	100
Quadro 6: Quadro resumo das teorias citadas sobre grupos	102
Quadro 7: Quadro resumo das aplicações do estudo dos Grupos	106
Quadro 8: Quadro resumo dos subtemas sobre Liderança	109
Quadro 9: Quadro resumo das teorias citadas sobre Liderança	110
Quadro 10: Quadro resumo das aplicações de Liderança	112
Quadro 11: Quadro resumo dos subtemas de Percepção	115
Quadro 12: Quadro resumo das teorias citadas sobre Percepção	119
Quadro 13: Quadro resumo das aplicações de Percepção	119
Quadro 14: Quadro resumo dos subtemas de Aprendizagem	121
Quadro 15: Quadro resumo das teorias citadas sobre Aprendizagem	121
Quadro 16: Quadro resumo das aplicações de Aprendizagem	122
Quadro 17: Quadro resumo dos subtemas de Motivação	128
Quadro 18: Quadro resumo das teorias citadas sobre Motivação	129
Quadro 19: Quadro resumo das aplicações de Motivação	131

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 PSICOLOGIA E TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	17
2.1.1 A crítica cultural da psicologia	18
2.1.2 A crítica social da psicologia	21
2.1.3 Tecnologias de gestão e controle social.....	21
2.1.3.1. Taylorismo e Fordismo: tecnologias de gestão com foco no Controle do Corpo do Trabalhador	25
2.1.3.2 Toyotismo: tecnologias de gestão flexíveis e o controle psicossocial do trabalhador	30
2.1.4 A crítica da Dominação da Psicologia.....	34
3. PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA E METODOLÓGICA	37
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
4. PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	45
4.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E O PAPEL DA PSICOLOGIA.....	45
4.2 PSICOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO E O PAPEL DA PSICOLOGIA	54
4.3 PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL DA PSICOLOGIA	66
4.3.1 Psicologia como promotora de liberdade e autodeterminação por meio da promoção da racionalidade comunicativa	74
5. TEMAS DE PSICOLOGIA E SUA APLICAÇÃO PELA ADMINISTRAÇÃO.....	86
5.1 CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS INDIVIDUAIS	86
5.2 GRUPOS	99
5.2.1 Liderança	107
5.3 PROCESSOS PSICOLÓGICOS DE NÍVEL INDIVIDUAL: PERCEPÇÃO, APRENDIZAGEM E MOTIVAÇÃO	114

5.3.1 Percepção	114
5.3.2 Aprendizagem	119
5.3.3 Motivação	124
6. CONCLUSÕES	136
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	146

1. INTRODUÇÃO

O objetivo do trabalho que aqui se apresenta é realizar uma reflexão que discute o papel cada vez maior que a Psicologia, enquanto campo de conhecimento, vem assumindo na instrumentalização do Sistema de Capital de maneira que este organize o processo de trabalho e sua gestão de mecanismos de controle sobre o trabalhador e sua atividade.

Duas questões principais orientam as investigações que aqui se propõe: (i) Como a administração tem se apropriado de conhecimentos da Psicologia para o desenvolvimento de tecnologias de gestão, considerados como mecanismos organizacionais utilizados por grupos hegemônicos para sustentar relações de poder assimétricas? (ii) Como a Psicologia tem contribuído para o controle social do trabalho por parte do Capital por meio da produção e disseminação de uma visão de Eu e de sociedade que corrobora os interesses vinculados à exploração capitalista do trabalho?

Entende-se que as tecnologias de gestão operacionalizam nas organizações as relações de dominação e exclusão que se estabelecem sob a égide do capital, e que essa relação não se sustentaria sem uma legitimação ideológica, que perpassa aspectos psicológicos e sociais.

Destacam-se pelos menos duas direções, não excludentes e complementares, em que a psicologia contribui para essa dominação:

(i) uma contribuição por meio do desenvolvimento de saberes a respeito do funcionamento psicológico dos sujeitos que são apropriados pela Administração e empregados nas tecnologias de gestão para melhor controlá-los; e outra,

(ii) por meio da corroboração de valores ideológicos considerados decisivos (GUARESHI, 2001) para a perpetuação da dominação capitalista contemporânea, como a competitividade, a meritocracia e a responsabilização dos indivíduos (ou culpabilização), que atuam inclusive auferindo legitimidade à utilização das tecnologias de gestão por parte das organizações.

Opta-se neste trabalho por investigar e analisar o que manuais de psicologia organizacional, comportamento organizacional e psicologia aplicada à administração, utilizados por cursos de graduação em administração, escrevem a respeito do papel da psicologia para a administração.

Foram identificadas as ementas de disciplinas que tratam de assuntos relacionados a gestão de recursos humanos ou pessoas, administração de recursos humanos ou pessoas, psicologia organizacional, psicologia aplicada à administração e outras similares de 15 graduações em administração ranqueadas como as melhores do país. Após a leitura e análise

dessas ementas, foram identificados os manuais mais frequentemente citados dentre as referências teóricas exigidas pelas disciplinas, chegando na análise final, como se apresentará em mais detalhes na seção de procedimentos metodológicos desta tese, em três manuais que são aqui analisados: o manual de Comportamento Organizacional, de Robbins, Judge e Sobral (2010), o manual de Psicologia Organizacional, de Schein (1968) e o manual de Psicologia Aplicada à Administração, de Aguiar (2005).

Importante ressaltar o problema de pesquisa, o objetivo geral de pesquisa e os objetivos específicos de pesquisa que guiam a investigação, a análise, os resultados e as conclusões que serão apresentados ao longo do presente trabalho:

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como a Psicologia, enquanto campo de conhecimento, é apropriada pela administração e participa da fundamentação das práticas de controle social do trabalho sob a égide do sistema capitalista de produção?

Para que seja possível responder a este problema, propõe-se o seguinte objetivo geral:

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar e definir como a Psicologia, enquanto campo de conhecimento, é apropriada pela administração e participa do projeto da gestão, tal como compreendido pela teoria da Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais (FARIA, 2008).

Para atingir esse objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Investigar e definir como a **Psicologia**, enquanto campo de conhecimento, **participa diretamente** no desenvolvimento de teorias e práticas administrativas que são utilizadas pela gestão, por meio:
 - a. **Do conhecimento que produz sobre o objeto da gestão, qual seja, o ser-humano:** produzindo conhecimentos sobre (i) aspectos subjetivos individuais, tais como personalidade, valores, percepção, inteligência, aprendizagem, tomada de decisão, atitudes, emoções, afetos, vínculos e motivação; bem como sobre (ii) aspectos grupais como a dinâmica de interação dos grupos, os processos de socialização, comunicação, poder e liderança.
 - b. **Da aplicação desse conhecimento no desenvolvimento de Tecnologias de Gestão (FARIA, 1997):** desenvolvendo processos de gestão de pessoas tais como recrutamento, seleção, desenho e enriquecimento de cargos, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de

recompensas, plano de cargos e salários, gestão de carreira, gestão por competência, gestão de clima e cultura organizacionais, entre outros.

2. Investigar e definir como a **Psicologia** enquanto campo de conhecimento **participa também indiretamente** do projeto da gestão garantindo consenso em relação aos pressupostos necessários para a aceitação da exploração capitalista.
 - a. Identificar que pressupostos são esses, isto é, quais são os principais valores que baseiam a lógica de funcionamento capitalista, tais como: a competição, a meritocracia e o individualismo.
 - b. Identificar como a Psicologia enquanto campo de conhecimento faz parte da construção e disseminação desses pressupostos, levando as pessoas a perceberem como normais as relações de exploração e submissão ao capital ao corroborar seus valores, tais como a competição, a meritocracia e o individualismo como fatores naturais e imutáveis da condição humana, isto é da constituição do Eu e das relações sociais.

1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa que aqui se propõe é realizada no âmbito do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais - EPPEO (Registrado no CNPq e Certificado pela UFPR em 2002), liderado pelo Professor Dr. Jose Henrique de Faria, e vai ao encontro dos objetivos de duas de suas linhas de pesquisa: (i) a linha “Poder, Trabalho e Controle” que objetiva, através da análise de práticas organizacionais, estudar as relações de poder e trabalho que se desenvolvem nas organizações; e (ii) a linha “Reestruturação Produtiva, Relações e Organização do Processo de Trabalho”, que objetiva estudar “novas formas de organização do processo de trabalho nas organizações contemporâneas, com especial destaque para aquelas que incorporam modernas e inovadoras tecnologias físicas, de gestão e de processo nas unidades produtivas, com a finalidade de compreender o movimento destas no cenário nacional e internacional, seus impactos e tendências” (EPPEO, 2009).

Desse modo, essa pesquisa se justifica teoricamente uma vez que se propõe a aprofundar uma discussão conceitual que já ocorre no âmbito do grupo de pesquisa, qual seja: como as tecnologias de gestão utilizam conhecimentos da psicologia enquanto campo de conhecimento e atuam como mecanismos de controle social, como já publicado na obra intitulada “Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais”, organizada por Faria (2007), levando essa discussão adiante para a reflexão de como a psicologia, além dessa maneira direta, participa também indiretamente do projeto da gestão ao construir, corroborar e/ou disseminar pressupostos sobre a natureza ou funcionamento do ser humano e das relações sociais que são condizentes com a manutenção do *status quo*, de exploração do trabalho pelo capital.

Além desta contribuição teórica, tem-se como justificativa prática para a realização deste estudo a possibilidade de identificar como a Psicologia, enquanto campo de conhecimento, participa do projeto da gestão, e com isso proporcionar elementos para uma reflexão da prática de gestores e psicólogos sobre as implicações éticas e políticas de suas atividades, e sobre elementos passíveis de intervenção. Outra justificativa prática é a necessidade de tornar mais claras e transparentes as relações de poder que perpassam as relações de trabalho e emprego nas organizações com o intuito de resgatar a condição humana de trabalho, e caminhar na direção de uma sociedade mais justa e igualitária (FARIA, 2008).

Para que se possa propor essa reflexão, é necessário um passo atrás, esclarecendo quais as compreensões que se tem dos conceitos envolvidos nesta discussão. Assim sendo, a seguir são apresentados os pontos fundamentais para a discussão a respeito do papel da psicologia enquanto campo de conhecimento no desenvolvimento das tecnologias de gestão e na ideologia que garante consenso para submissão do trabalho à exploração pelo Capital.

Além do presente capítulo de introdução e do acima citado capítulo de embasamento teórico, compõe esta tese um terceiro capítulo, no qual são apresentadas as perspectivas epistemológicas e teóricas que guiam as análises realizadas, bem como os procedimentos adotados para o levantamento e análise dos dados de pesquisa. Os resultados encontrados e as análises são discutidas ao longo dos capítulos 4 e 5: no capítulo 4 apresenta-se e discute-se à luz da Economia Política do Poder e da Psicologia Crítica sobre o que os manuais analisados explicitamente declaram ser o papel da psicologia para a administração, ao passo que no capítulo 5 são apresentados e discutidos os temas de psicologia recorrentemente presentes nos manuais analisados; que partes destes temas eles apresentam; as teorias, modelos explicativos e conceitos da psicologia utilizados para debater esses temas; as aplicações que propõem ter esses temas para a administração. No capítulo 6 são apresentadas, enfim, as conclusões de pesquisa e considerações finais a respeito dos achados, análises e conclusões apresentadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A perspectiva teórica que guiará as análises que se propõem neste trabalho é a da teoria da Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais (FARIA, 2008). Ao longo da análise serão utilizados diversos conceitos desta teoria, tais como o de Tecnologias de Gestão (FARIA, 1997), o de Mecanismos de Controle (FARIA, 2008) e o de Sequestro da Subjetividade (FARIA; MENEGUETTI, 2001).

A Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais - EPPEO é uma teoria crítica de caráter multidisciplinar que dialoga com outras teorias de similar identificação epistemológica. Uma das contribuições que se pretende no presente trabalho é introduzir aos estudos em EPPEO formulações de um campo de estudos que vem se consolidando internacionalmente e que aos poucos ganha espaço também no Brasil: o da Psicologia Crítica.

O campo de conhecimento denominado por Psicologia Crítica tem um de seus principais representantes na figura do Prof. Ian Parker. Parker (2014) escreve que a psicologia como ciência e como profissão surge num momento histórico específico comprometida com mudanças sociais características de sua época, respondendo à contingências específicas dos países em que se desenvolve e que, aos poucos, se dissemina para outros países trazendo consigo essas marcas e características dos contextos específicos em que foi fundada (PARKER, 2014, p.8).

Conforme esse autor, a psicologia, enquanto campo de estudo e prática profissional, tem buscado descobrir como os indivíduos se comportam, pensam e sentem e acabam por produzir tecnologias que servem para adaptar as pessoas à sociedade. Além disso, a psicologia também estrutura o modo como os indivíduos aprendem a pensar sobre si mesmos, o que impacta no modo como os sujeitos interpretam a realidade e como atuam enquanto agentes políticos (PARKER, 2014).

Por considerar que a sociedade atual é organizada em torno da exploração e da subordinação, Parker (2014) adverte que mesmo psicólogos bem-intencionados podem acabar por contribuir para a alienação e para a separação dos sujeitos entre si (PARKER, 2014, p. 9). O argumento de Parker (2014) é de que a psicologia precisa ser compreendida em suas implicações mais amplas para que se evite que ela atue como instrumento de controle social, pois, conforme o autor, a psicologia é um poderoso componente da ideologia gerencialista, isto é, das ideias dominantes que endossam a exploração e diminuem as possibilidades de resistência e luta contra a opressão.

Para o autor é necessário investigar a psicologia enquanto explicitamente utilizada por “especialistas na vida dos outros” e enquanto utilizada implicitamente para legitimar argumentos políticos e reduzir as possibilidades de resistência e luta por mudança social (PARKER, 2014, p. 15).

Parker (2014) escreve, também, que a psicologia perpetua uma mistificação ideológica com as peculiares imagens que apresenta sobre os processos mentais.

Para o autor o poder que os psicólogos reproduzem é da esfera política e é necessário entender como a psicologia funciona a serviço do capitalismo ao reforçar o sentimento individualizado e alienado que os sujeitos têm de si mesmos, que os tornam satisfeitos em vender sua força de trabalho para outros e desesperançosos de que qualquer outra forma de vida seja possível (PARKER, 2014, p. 224).

Parker adota uma abordagem marxista como marco teórico para as investigações críticas que propõe sobre a psicologia, e uma epistemologia materialista histórica que centra as análises nas estruturas relativamente duradouras que permitem e inibem formas de ação, de reprodução e transformação, afirmando que qualquer atividade humana afeta duplamente, validando ou alterando, reforçando ou desestabilizando, as relações de poder existentes e a ordem social. Para o autor, o ser humano e a subjetividade não são uma unidade fechada, independente de outras, e sim um conjunto de relações sociais, o que implica um modelo teórico pelo qual dá sentido ao mundo e também supõe a criação de novos tipos de relações que desafiam as tradicionais (PARKER, 2013).

A psicologia crítica, conforme Parker (2013), assume 4 características ao mesmo tempo:

1. A Psicologia Crítica realiza o exame sistemático de como algumas variedades de experiência e ações psicológicas são privilegiadas sobre outras e como explicações dominantes da psicologia operam ideologicamente e ao serviço do poder.
2. A Psicologia Crítica retoma a história de psicologias alternativas e como elas podem confirmar ou resistir aos pressupostos ideológicos do modelo dominante. Parker (2013) sugere ser perigosa a concepção de que as ideias psicológicas remontam a um lugar comum (aos gregos, por exemplo) como se tratasse de uma evolução de um pensamento unitário e linear, isto é, uma única grande verdade que vem evoluindo desde então. Para o autor, quando a psicologia tenta aglutinar todas essas ocasiões e lugares em que as pessoas falam sobre si mesmas, verifica-se um grande impulso colonizador da disciplina que desconsidera formas particulares, locais ou diferentes do pensamento dominante.

3. A Psicologia Crítica realiza o estudo das formas de vigilância e autorregulação da cotidianidade, assim como o estudo dos caminhos pelos quais a cultura psicológica opera para além das fronteiras acadêmicas e da prática profissional. Parker (2013) afirma que a cultura psicológica dominante ignora qualquer coisa que vem do exterior da disciplina como se fosse irrelevante, ou acaba por traduzir em seus termos aquilo que considera útil. A cultura psicológica dominante contém todas as coisas que as pessoas conhecem profundamente sobre si mesmas, que compõem o senso comum e que estão recobertas por representações ideológicas do Eu e do outro, que estruturam uma aparente psicologia espontânea. Para Parker (2013) a ideologia, precisamente por ser ideologia, não funciona por oferecer explicações facilmente criticáveis. Por exemplo, as diferenças de gênero, as peculiaridades raciais, a ansiedade sobre o próprio corpo, a sexualidade, são apresentadas pelo autor como formas que reproduzem padrões de exclusão, patologias e poder, isto é, relações de poder, como também são noções que chegam até as pessoas por meio do senso comum. Para o autor é necessário iluminar os caminhos pelos quais a psicologia como disciplina penetra neste senso comum com seus pressupostos sobre o ser humano, a mente, o comportamento, a “natureza humana”, que estão condensadas na disciplina e que alcançam a cultura e os recursos que as pessoas utilizam cotidianamente para pensar sobre elas mesmas, bem como os esforços que fazem para resolver os problemas que o cotidiano lhes vai apresentando.
4. A Psicologia Crítica estuda como a psicologia popular estrutura a psicologia profissional e acadêmica, além de como as atividades cotidianas podem encontrar formas de resistir às práticas disciplinares contemporâneas. Conforme Parker (2013), ao mesmo tempo em que o senso comum se apropria de conceitos da psicologia (por exemplo, “inconsciente”, “complexo de Édipo”), a psicologia se apropria de partes do conhecimento cotidiano (por exemplo, da noção de desenvolvimento evolutivo do conhecimento), renomeando-o e devolvendo-o para a sociedade com uma roupagem científica (no caso, teoria da cognição), de maior legitimidade e validade, atribuindo *status* privilegiado ao conhecimento psicológico.

Com o embasamento teórico da Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais e da Psicologia Crítica pretende-se discutir no presente trabalho o papel da

psicologia para a administração. Assim sendo, mostra-se relevante apontar onde estas teorias já identificaram a participação da psicologia na administração.

Para tanto, apresenta-se na sessão a seguir a compreensão que se assume da evolução histórica das Teorias Gerais da Administração, pontuando como as tecnologias de gestão, ao longo do desenvolvimento do capitalismo, vêm se tornando mais eficientes com o auxílio da Psicologia. Este processo de ampliação da capacidade de controle sobre o processo de trabalho pode ser observado desde os modelos Taylorista e Fordista de gestão até seu momento atual, caracterizado pelo modelo Toyotista de gestão flexível, identificado pela prática do controle da subjetividade do trabalhador.

2.1 PSICOLOGIA E TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Parker (2014) esclarece as condições que fizeram com que a Psicologia, enquanto campo de conhecimento autônomo, se tornasse possível. Conforme o autor, embora os psicólogos gostem de traçar sua história aos ancestrais gregos, este é um mito que atribui legitimidade ao campo de estudo. O nascimento da psicologia é recente e se deu por volta do fim do século XIX, quando grandes mudanças estavam ocorrendo na sociedade europeia que tornaram necessário, e possível, o estudo de uma psicologia individual (PARKER, 2014). Essas mudanças, conforme Parker (2014), se relacionam com novas relações de propriedade privada, de família e de estado¹.

Conforme Parker (2014), a propriedade privada implicou na ideia de que processos mentais são posse de cada indivíduo. O crescimento do capitalismo na Europa levou a mudanças fundamentais na forma como cada pessoa compreende seu lugar no mundo e a competição entre os proprietários de novas indústrias os encorajou a encarar sua própria atuação como decorrentes de suas habilidades criativas e únicas (PARKER, 2014). O mesmo ocorreu com os trabalhadores, que também tiveram que passar a competir uns com os outros para vender sua força de trabalho de modo a garantirem sua sobrevivência. Assim, trabalho e criatividade passaram a ser experienciados como algo que se possui e que se vende (PARKER, 2014, p. 20).

Parker (2014) sugere, ainda, que outra condição que tornou a psicologia necessária e possível foi o fato de que a sociedade glorificadora do indivíduo, competitiva e altamente hierarquizada demandou novas explicações sobre as diferenças individuais e sobre como elas se desenvolveram.

¹ Enquanto campo específico do conhecimento, a Psicologia surge, de fato, no final do Século XIX. Porém, as reflexões filosóficas e teóricas sobre o que então se designava por espírito compõem a própria história do pensamento da humanidade.

Explicações de ordem religiosa, que atrelavam a riqueza ou a pobreza à vontade divina ou ao destino, foram substituídas por outras explicações que buscavam encontrar algo na natureza humana que justificasse porque as pessoas lutam entre si, porque algumas não aceitam um lugar rebaixado na ordem das coisas e como, pelo mérito de suas habilidades pessoais, conseguem alcançar situações privilegiadas (PARKER, 2014).

Philip Wexler (1996), considerado por Parker (2014) um dos precursores da psicologia crítica, analisa a Psicologia a partir da crítica do conhecimento tradicional da Escola de Frankfurt: Wexler destaca que a Psicologia passou por várias fases, cada uma correspondente a um período específico do que chama de capitalismo corporativo liberal.

Conforme Wexler (1996) a psicologia vem, ao longo do tempo, estabelecendo conceitos paradigmáticos que demonstram esforços historicamente específicos para resolver contradições mais aparentes de cada período histórico.

Neste sentido, Wexler (1996) afirma que, na tentativa de resolver contradições de cada período histórico a psicologia serviu sucessivamente aos seguintes interesses:

- i. Aos interesses de forjar uma nova ideologia hegemônica para a classe corporativa ascendente. A este período o autor estabelece o que chama de crítica cultural da psicologia (WEXLER, 1996);
- ii. À necessidade de resolver em um nível mais específico as questões relacionadas ao controle e produtividade industrial e militar. A este período o autor estabelece o que chama de crítica social da psicologia (WEXLER, 1996);
- iii. Ao desenvolvimento de categorias de interpretação cotidiana, por meio da imposição de conceitos reificados, polidos e aparentemente consistentes, que se sobrepõe ao sistema de significados e comportamentos cotidianos que permitiriam entrever as contradições que ameaçam a estabilidade e manutenção do *status quo*. A este período o autor estabelece o que chama de crítica da dominação da psicologia (WEXLER, 1996).

2.1.1 A crítica cultural da psicologia

Philip Wexler (1996) afirma que ao longo do tempo a psicologia (como campo de conhecimento) foi assumindo diferentes papéis no sistema de Capital.

Sua crítica à psicologia que denomina de crítica cultural, diz respeito ao papel que primeiramente a psicologia assumiu como uma teoria generalizada de legitimação cultural. Isto é, em um primeiro momento a psicologia teve papel de fornecer fundamento cultural para a

hegemonia de uma classe então ascendente em uma nova ordem social que se estabelecia, e que o autor chama de Estado corporativo liberal (WEXLER, 1996).

Wexler (1996) escreve que a psicologia neste primeiro momento teve um papel de desenvolver soluções elitistas para o conflito cultural percebido entre a teoria dos instintos e a ação racional e moral para conservação da sociedade, que era entendida como necessária. Para o autor, a psicologia serviu para traduzir o medo da democracia em uma linguagem científica e intelectualizada.

Wexler (1996) aponta que esses primeiros desenvolvimentos teóricos representam uma psicologia elitista, pois o medo decorrente da descoberta de forças instintuais no indivíduo levou os cientistas sociais da época a assumir uma postura em que os poucos “racionais” deveriam fazer o que pudessem para controlar os impulsos violentos e irracionais da massa, para o bem de todos.

Wexler (1996) apresenta as obras de Durkheim, Freud e da psicologia americana inicial como exemplos de teorias características desse momento histórico.

A obra de Durkheim, caracterizada pelo funcionalismo estrutural, insiste na análise da importância das regras para regular as relações sociais, reconhece o caráter social do Eu, dada sua constituição coletiva, e propõe a inculcação de crenças morais por meio de novas instituições nacionais (tais como as escolas), em substituição às regras até então predominantemente impostas pela religião. A partir da teoria da cultura desenvolvida neste caso, aquilo que é considerado normal ou patológico passa a ser determinado conforme sua congruência com a moral coletiva (WEXLER, 1996).

Em relação aos textos de psicologia social de Freud, principalmente referindo-se à obra “o mal estar da civilização” (FREUD, 2012), Wexler (1996) aponta que se trata de uma teoria que destaca tanto o ganho público quanto o perigo privado da regulação interna do Eu.

Wexler (1996) escreve em defesa de Freud, que este não propõe resolver o conflito entre indivíduo e sociedade por meio da acomodação do Eu à moral, como ocorre com outros autores. Contudo, Wexler (1996) ainda critica a teoria freudiana por considerá-la a-histórica e sem contextualização específica, o que acarreta que teoria psicanalítica também seja inserida na cultura específica de um Eu burguês. Para o autor, trata-se de uma psicologia social que representa a cultura de uma classe então ascendente e que descreve dilemas pessoais, resultantes das contradições de produção e de classe contextualmente localizadas, de uma forma generalizável, abstrata e universalizante (WEXLER, 1996).

Wexler (1996) retoma críticas de autores da escola de Frankfurt para aprofundar sua crítica cultural à teoria de Freud: cita a crítica de Adorno, que considera o conceito de

inconsciente, proposto por Freud, como uma abstração rígida que não se preocupa com sua origem social; e de Marcuse, para quem a psicologia de Freud se centra na hipótese de um regime de repressão necessário e intransponível, quando, no entanto, a repressão é consequência específica de escassez, e de uma atitude existencial, forjada pela forma de organização social de produção contemporânea.

Em relação à psicologia americana em seus anos iniciais, Wexler (1996) afirma que se trata de um modelo de conformidade natural e voluntária, que se daria por meio de processos de influência social e que desenvolve um método social para a produção de ajustamento individual cooperativo à necessidade coletiva. Para o autor, tal modelo corresponde a uma expressão teórica de uma cultura elitista.

Estes pontos transparecem na ênfase conceitual dada à liderança, à identificação de indivíduos excepcionais, e aos mecanismos de controle da massa, que, conforme Wexler (1996), visam inibir formas insipientes de organização coletiva, bem como tornar o indivíduo conformado às necessidades sociais num processo descrito como interativo e natural de desenvolvimento pessoal. “A nova sociedade do Estado corporativo foi descrita na linguagem de ideais cristãos remanescentes – não a conformidade às demandas interpessoais como um aspecto da mudança do caráter social da produção, mas como um processo natural de associação” (WEXLER, 1996, p. 41).

Outras características da psicologia americana inicial são apontadas por Wexler (1996) como reforçadoras do controle da cultura sobre o indivíduo, tais como: seu foco individualista e a ênfase nos grupos primários, que recebe crítica semelhante dada à Freud pela importância atribuída ao papel da família como representante da repressão para o indivíduo, o que serve como negação da realidade social mais ampla, atribuindo foco exclusivamente ao grupo primário. A psicologia americana inicial ao mesmo tempo admite e nega a importância do social na constituição do indivíduo, à medida que individualiza a resolução de tendências sociais contraditórias como sendo parte do desenvolvimento natural infantil.

Continuando com a crítica cultural da psicologia, Wexler (1996) afirma que em meados da década de 1950 a psicologia já não demonstrava mais quase nenhum interesse por sistemas sociais mais amplos, centrando sua atenção em estados e processos internos, tais como no estudo da dissonância, das atitudes e das atribuições. A psicologia contemporânea está ainda mais distante de um entendimento histórico e social do Eu e das relações.

O autor finaliza sua crítica cultural da psicologia destacando que a psicologia se tornou uma cultura teórica afirmativa do capitalismo corporativo liberal, por sublimar o não-dito

concreto da estrutura social, em um conceito de social que é orgânico, plural, mental e, indiferenciadamente, transcendental (WEXLER, 1996).

2.1.2 A crítica social da psicologia

A crítica social da psicologia apresentada por Philip Wexler (1996) diz respeito à sua atuação como força técnica específica de produção tanto industrial quanto militar.

Wexler (1996) argumenta que, no que pode ser reconhecido como um segundo período, a psicologia passou a oferecer não uma teoria geral da natureza humana, da sociedade ou do caráter da associação humana, mas técnicas para o aparato da produção industrial e militar, para divisão e classificação entre as pessoas e para a elevação do moral. Dessa forma atua facilitando o clima de aceitação e submissão ao controle.

Neste período, a psicologia se volta ao estudo da dinâmica dos grupos, das atitudes e valores, dos processos de liderança, tomada de decisão e motivação. Conforme Wexler (1996), o papel que psicologia assumiu num primeiro momento, de dar fundamento cultural para a hegemonia de uma classe ascendente em uma nova ordem social, abre espaço neste segundo momento, para seu papel como racionalizadora e maximizadora da eficiência produtiva, oferecendo instrução para o controle e manipulação do inimigo, seja ele o inimigo na guerra ou as pessoas na frente doméstica, tais como os trabalhadores industriais.

O autor cita ser notório o crescimento da psicologia durante a Primeira Guerra Mundial e seu florescimento desde o começo da disseminação do modelo Taylorista de gestão, desenvolvendo técnicas de seleção de pessoal, aconselhamento e testagem. Nessa época se dá o desenvolvimento do famoso experimento de Hawthorne e de demais pesquisas e teorias decorrentes do que ficou conhecido hoje como área de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional, bem como da Escola das Relações Humanas em administração.

Cabe aqui apresentar um breve apanhado histórico de como a psicologia tem atuado na construção de conhecimento e no desenvolvimento de técnicas de gestão a serem utilizadas para o aumento da eficiência produtiva e, também, para a manutenção do controle social. Para tanto, apresenta-se abaixo uma visão da evolução da teoria geral da administração conforme a teoria da Economia Política do Poder.

2.1.3 Tecnologias de gestão e controle social

A Economia Política do Poder é a teoria que se apresenta como base para a análise desenvolvida neste trabalho. Seu referencial teórico baseia-se no pensamento marxista e assume

a forma de “uma teoria crítica fundada em uma dialética materialista interdisciplinar” (FARIA 2008, p. 58) cujo problema central consiste em “esclarecer em que medida as instâncias (i) ocultas, que operam nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual, e (ii) manifestas, inclusive e especialmente as referentes ao regramento e às estruturas, dão conteúdo às configurações de poder e do controle nas organizações” (FARIA 2008, p.28).

A Economia Política do Poder tem como objeto de estudo as relações de poder que se desenvolvem nas organizações produtivas capitalistas, em suas diversas formas de configuração de organização social, considerando seus aspectos de organização formal e de “organização de pertença” (FARIA 2008, p. 36). Isto é, considerando desde suas estruturas, normas, regulamentos, divisão de trabalho, até a organização social dos sujeitos no que se referem a símbolos, crenças, valores que representam uma relação de vinculação com aquela organização de pertença, seja essa vinculação espontânea ou planejada, transitória ou duradoura.

Para se discutir as relações de trabalho sob a égide do sistema de capital, adota-se nesta pesquisa os conceitos de poder e a teoria do controle propostas pela Teoria da Economia Política do Poder em estudos organizacionais, com especial ênfase ao conceito de sequestro da subjetividade.

O conceito de poder é entendido pela Teoria da Economia Política do Poder em estudos organizacionais como:

a capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos e subjetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada (FARIA, 2013b, p. 37).

Destaca-se aqui a ênfase ao entendimento de poder como a capacidade de uma classe definir e realizar interesses, entendendo que esta capacidade não é absoluta uma vez que poderá exercer-se ainda que com resistências. Portanto, aqui não se entende que o poder possa ser uma capacidade individual.

Fundamental também é a compreensão de que o poder pode se materializar tanto objetivamente como no plano simbólico (o que se convencionou chamar de poder real e poder simbólico), e que ao longo da evolução do sistema capitalista, os mecanismos de controle social e as tecnologias de gestão utilizadas pelas organizações vem se desenvolvendo no sentido de cada vez mais utilizar-se do poder simbólico. Isto é, evita-se a utilização da coerção, da repressão, e opta-se por formas mais sutis e sofisticadas de convencimento, como a sedução e

a manipulação do ideal de ego e ego ideal, caracterizando o que Faria (2013) denomina de sequestro da subjetividade, o qual se refere à:

forma de construção da concepção ou da percepção do real que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito trabalhador individual e/ou coletivo. Ocorre que a forma de construção e percepção do real proposta pela organização passa a constituir a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações que a própria organização demanda, privando o sujeito trabalhador da liberdade de elaborar seu próprio sistema de interpretação e análise. O sequestro consiste na privação da liberdade de crença, de análise crítica, de concepção autônoma do sujeito através da inculcação, da fixação e da permanente gravação de um sistema de valores, de uma ideologia que atinge o domínio de suas atividades psíquicas, emocionais, afetivas e sociais (FARIA, 2013, p.4).

Tem-se disso que o sequestro da subjetividade está diretamente relacionado com a alienação. Assim, expor as contradições existentes nas práticas organizacionais, naquilo em que se utilizam do sequestro da subjetividade e promovem e ampliam a alienação, é a principal justificativa teórica e prática para a realização da pesquisa que aqui se apresenta.

Faria (2008) escreve que o capital age não só objetivando o aumento de lucro, mais-valia e produtividade, mas engendra também muitas de suas ações ao propósito de perpetuar sua dominação.

Assim, o objetivo do controle do processo de trabalho que, à primeira vista, é o aumento da extração da mais-valia da força de trabalho, diminuindo o tempo necessário para a produção através da utilização de tecnologias físicas e tecnologias de gestão que alteram os métodos de trabalho, acaba por servir duplamente ao capital: não só aumenta sua produtividade e lucratividade, como também, ao agir, reforça as relações de dominação. Tem-se aqui, então, um ciclo: a exploração do trabalho pelo controle da subjetividade reforça as relações de dominação, as quais ampliam os mecanismos de exploração.

De fato, Marx (1988) argumenta que o lucro capitalista advém da exploração da força de trabalho através da extração de trabalho excedente do trabalhador, sendo esse o objetivo e o conteúdo específico da produção capitalista. A força de trabalho é fonte de mais valia, de onde advém o lucro, ao ser comprada pelo capitalista pelo seu valor de troca, que compreende o valor do tempo de trabalho humano socialmente necessário para se manter e reproduzir, ou seja, se manter vivo e operante, e utilizada pelo capitalista para produzir mais valor do que por ela foi pago.

A compra e venda da força de trabalho dependem da separação do trabalhador dos meios de produção. O trabalhador tem como não-valor-de-uso sua força de trabalho, pois não tem meios de produção para utilizá-la por si mesmo. Assim, tanto o trabalhador quanto o

capitalista são proprietários de um tipo de mercadoria, um tem a força de trabalho, e outro tem os meios de produção (MARX, 1988).

Segundo Marx (1988), o capitalista pode aumentar a obtenção de mais-valia de duas maneiras:

A primeira é através do aumento de jornada de trabalho, uma vez que toda produção realizada no tempo além do que é suficiente para produzir o valor equivalente ao que foi pago pela força de trabalho, representa trabalho excedente e mais-valia (representando nesse caso a mais-valia absoluta).

O início da Revolução Industrial foi marcado pela utilização da extração de mais-valia absoluta, daí as extenuantes jornadas de trabalho. Escreve Marx (1988):

de início o capital satisfaz seu impulso de prolongar o dia de trabalho, sem limites e sem consideração, nas indústrias que originalmente foram revolucionadas pela água, pelo vapor e pela maquinaria, nessas primeiras criações do modo moderno de produção (...) As modificações no modo material de produção e as correspondentes modificações nas relações sociais dos produtores deram origem, primeiro, a abusos desmedidos e provocaram em contraposição, o controle social que uniformiza a jornada de trabalho e suas pausas, limitando-a legalmente (MARX, 1988, p. 340).

Percebe-se pela citação que a utilização da extensão da jornada de trabalho como modo de extração de mais valia absoluta encontra limitações. Em um primeiro momento, limitações de ordem prática, pois existe um limite humano em que a força de trabalho se exaure. Posteriormente, limitações de ordem social, pois evolui a legislação que regula a jornada de trabalho, bem como o que é socialmente aceitável e necessário dentro de cada época. Assim na busca por mais-valia, imperativo ao capital, desenvolve-se uma segunda maneira de extração de trabalho excedente do trabalhador: através do aumento de sua produtividade.

Começa-se a desenvolver modos com que se produza mais em menos tempo de trabalho, através da utilização de inovações de ordem tecnológica tanto no processo de produção quanto de administração. Marx (1988) denominou essa forma de extração de excedente do trabalho de mais-valia relativa.

É neste contexto que se desenvolvem as práticas de gestão capitalistas, que serão a seguir exemplificadas a partir da análise dos modos de gestão da produção Taylorista, Fordista e Toyotista.

Faria e Meneghetti (2001) afirmam que os processos produtivos e de trabalho vem sendo racionalizados ao extremo através da utilização de diferentes tecnologias de gestão para retirar proveito máximo da capacidade de produção dos trabalhadores, atuando de modo a ampliar e manter a continuidade do capitalismo.

Faria (1997) usa o termo tecnologia de gestão para designar:

o conjunto de técnicas, instrumentos e estratégias utilizados pelos gestores (...) para controlar o processo de produção em geral, e de trabalho em particular, de maneira a otimizar recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis (lucro) de forma privada ou coletiva (FARIA, 1997, p. 30).

As tecnologias de gestão englobam estratégias de racionalização do trabalho de ordem instrumental, comportamental e ideológica. As técnicas de ordem instrumental incluem o estudo do tempo e movimentos, o arranjo planejado de máquinas e equipamentos nas organizações, a sequência e fluxo de produção, os métodos, as normas, entre outros. As técnicas de ordem comportamental e ideológica compreendem planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, mecanismos de motivação e integração entre os funcionários, inculcação ideológica e de valores úteis à organização, entre outras (FARIA, 1997).

O Taylorismo e o Fordismo são modos de gestão da produção que se utilizam principalmente de técnicas de ordem instrumental, cuja eficiência tem sido limitada, dada a pouca atenção despendida aos aspectos subjetivos e emocionais de seu objeto de controle, o trabalhador.

O interesse pelas técnicas de ordem comportamental e ideológica passa a mostrar-se intensificado a partir do modelo Toyotista de produção, que traz um esforço em envolver a subjetividade do trabalhador à organização, aliado ao controle instrumental, o que pretende fazer com que, mais que apenas trocar sua força de trabalho por recompensas materiais, o indivíduo compartilhe dos ideais e objetivos organizacionais e utilize todos os seus esforços para realizá-los, visto que os toma como seus (FARIA; MENEGHETTI, 2001).

2.1.3.1. Taylorismo e Fordismo: tecnologias de gestão com foco no controle do corpo do trabalhador

Pode-se considerar como Taylorista o modelo de gestão organizacional surgido nos Estados Unidos no início do século XIX, que tem na sistematização e detalhamento do processo de trabalho sua maior característica. Carmo (1992, p. 42) considera que “o Taylorismo visa à racionalização da produção, a fim de possibilitar o aumento da produtividade no trabalho, evitando o desperdício de tempo, economizando mão-de-obra, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo”.

No Taylorismo são consideradas principalmente as necessidades utilitárias (ETZIONI, 1980) dos indivíduos, visto que utilizam prioritariamente recompensas econômicas e materiais em troca da participação do indivíduo no processo de produção na organização. O controle sobre o trabalhador se dá de diferentes maneiras, incluindo a realização

individual e ritmada do trabalho, procurando evitar a união dos indivíduos em grupos, pois esta, conforme a concepção de Taylor, acarretaria desvios que perturbam a produção.

O modelo de organização do trabalho Taylorista reflete práticas disciplinares tais como postuladas por Foucault (1977; 1981), nas quais o saber é separado do trabalhador, ao qual não mais se permite inovações e criatividade, mas apenas a submissão a ordens.

Para Foucault (1977; 1981) o alvo e objeto da disciplina é o corpo dos sujeitos. O autor considera que as relações de poder se expressam como formas de impor limitações, obrigações e proibições que atingem diretamente o corpo dos indivíduos. Isso se daria através de técnicas que visam a docilidade e o aumento da capacidade produtiva dos corpos que estão sob seu domínio. A este tipo de expressão de poder denomina-se “poder disciplinar” (FOUCAULT, 1977; 1981), sendo a disciplina uma das várias formas que o poder pode assumir nas relações sociais.

Conforme defende Foucault (1977), o poder disciplinar dissocia o poder do corpo, e ao mesmo tempo em que aumenta sua aptidão acentua sua dominação. Assim, tem como foco e objeto o corpo humano, sendo que age visando o aumento das habilidades e capacidades do corpo produtivo e o aumento da docilidade e da obediência deste mesmo corpo. Para o autor, o poder disciplinar sobre o trabalhador se baseia em políticas de coerções e manipulações que vão moldar o corpo para aumentar sua capacidade econômica e diminuir sua força política. A disciplina seria um mecanismo que permite o controle das operações do corpo do indivíduo, que asseguram sua sujeição às forças que se lhe impõem, através de uma relação de “docilidade-utilidade” (FOUCAULT, 1997, p. 126). A dominação do corpo realizada pela disciplina corresponde às necessidades de sua utilização racional, intensa e máxima em termos econômicos (FOUCAULT, 1981).

Já o modelo Fordista de gestão tem origem na linha de montagem criada por Henry Ford na produção em massa na indústria de automóveis (CARMO, 1992). Seguindo o modelo proposto por Taylor, de controle minucioso do ato, o Fordismo atua diminuindo ainda mais a autonomia e possibilidade de iniciativa dos trabalhadores, pois a esteira movel na linha de montagem dita um ritmo de trabalho e uma consequente padronização do comportamento que não pode ser nem muito rápido, nem vagaroso, mas sim ao ritmo da esteira que corre à frente do trabalhador.

Este modelo de gestão produz tédio e alienação pela repetição constante das atividades, bem como insatisfação e alto índice de rotatividade. Recebe críticas semelhantes às do modelo Taylorista, pois ambas, nas palavras de Carmo (1992, p. 47), “não conseguiram prender o trabalhador à empresa nem evitaram apatia e as faltas ao trabalho”.

Dejours (1992) escreve que no período da história que se inicia no final dos anos 1960 ocorreu um desenvolvimento desigual dentre as forças produtivas, o conhecimento produzido pelas ciências e as formas de organização do trabalho, fazendo com que os modelos Taylorista e Fordista perdessem sua eficiência.

A falência dos sistemas Taylorista e Fordista e a subsequente busca por novas formas mais eficientes de gestão do trabalho, levam ao desenvolvimento do enfoque neoclássico de administração, uma releitura da organização científica do trabalho, ampliada com contribuições provenientes de teorias da escola das relações humanas em administração. A administração neoclássica também vem a se deparar com limitações, e acaba por encontrar seu aperfeiçoamento e evolução no sucedâneo modelo de produção flexível ou enxuta (*lean production*) (FARIA, 2008), em grande parte inspirado no modelo Toyotista de gestão.

Escreve Gaulejac (2007) que se os modelos Taylorista e Fordista de gestão são centrados no controle da atividade física, se caracterizam pela presença do poder disciplinar e pela busca por tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos, no modelo de produção enxuta, Toyotista, que se caracteriza pelo poder gerencialista, o foco passa a ser “não tanto controlar os corpos, mas transformar a energia libidinal em força de trabalho (...) passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento” (GAULEJAC, 2007 p. 109).

Seria neste sentido que a psicologia teria papel de desenvolvimento de técnicas e instruções diretamente relacionadas ao aumento da eficiência produtiva, tal como proposto na crítica social dirigida à psicologia por Wexler (1996).

Se inicialmente a característica crucial da Organização Científica do Trabalho- OCT de separação entre planejamento e execução do trabalho se mostrou eficiente, à medida que a competição entre as empresas começou a aumentar e se estabelecer, ocorreu uma progressiva valorização de partes do conhecimento do trabalhador, porém não de forma igualitária.

A situação socioeconômica no período pós-guerra é marcada por mudanças que começam a se impor como desafios para o modelo de gestão difundido. Focadas na produção em massa de bens duráveis, privilegiado até então, as empresas começam a se deparar com a saturação dos mercados consumidores, e, em busca de novos mercados, promovem o aumento das exportações e internacionalização de empresas (FARIA, 2008).

A competição se acirra, e novas estratégias para garantir a continuidade da expansão do lucro capitalista passam a ser desenvolvidas.

O acirramento da competição aliado ao surgimento das grandes corporações inaugura uma nova fase dos modelos de gestão taylorista e fordista, conhecida como modelo neoclássico de administração. Aqui, alinhados aos pressupostos clássicos da Organização Científica do Trabalho - OCT, as tecnologias de gestão são atualizadas buscando incorporar os conhecimentos produzidos a época sobre estratégia, bem como sobre aspectos relacionados ao comportamento e subjetividade do ser humano, conhecimentos que vinham sendo produzidos e apropriados de outras disciplinas, sob os enfoques do que ficou conhecido como escola das relações humanas e escola behaviorista ou comportamental da administração (FARIA, 2008).

Em nome da competitividade, a inovação e a reengenharia passam a ser palavras de ordem para as empresas, e a mudança uma constante.

Programar e planejar o trabalho de forma separada, como fase anterior a sua execução, como proposto pela OCT no início do enfoque clássico, torna-se impraticável. Se antes era possível a contratação de trabalhadores que seriam estritamente treinados, aos quais seriam ensinados até mesmo os movimentos corretos para o desempenho de suas atividades, agora passa a ser necessário que o trabalhador já chegue à organização com conhecimentos prévios, e que este seja capaz de aplicá-los de maneira relativamente autônoma na realização de suas funções.

Como estão em competição entre si, passa a ser estratégico para as organizações encontrar, atrair e manter trabalhadores capazes de contribuir com seu objetivo de lucratividade. O desenvolvimento da administração de recursos humanos como uma subespecialidade ou departamento dentro da administração se dá nesse momento. As novas tecnologias desenvolvidas para atrair, desenvolver, manter e recompensar pessoas que colocam em prática os desenvolvimentos da psicologia realizados neste período são destacadas em diversos os manuais de gestão (CHIAVENATO, 1992, 2005a e 2005b, ROBBINS, 2005; WAGNER; HOLLENBECK 1999; DUTRA, 1996, 2002, 2004; ULRICH, 2003). Dentre essas novas tecnologias de gestão, destacam-se:

- Desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de recrutamento e seleção de pessoas para identificar e atrair aqueles que eram considerados os melhores profissionais.
- O desenho de cargos, ainda marcado pela separação entre planejamento e execução do trabalho, passa a ser composto por atividades mais atrativas, variadas, descritas de maneiras mais genéricas, procurando atribuir mais espaço para a autonomia do futuro ocupante do cargo.
- Treinamentos oferecidos pelas organizações passam a ser menos especializados (no sentido restritivo) do que era feito até então, além de serem oferecidos incentivos para

que os trabalhadores procurem desenvolver-se por meio de qualificação externa a empresa, principalmente por meio de educação formal.

- A avaliação de desempenho é implementada buscando averiguar a adequação do funcionário às atividades previstas para o cargo que ocupa, e esta passa a ser atrelada a possibilidades de recompensas e de crescimento, traduzidas em planos de carreira estruturados.
- Além disso, passam a ser utilizadas novas formas de recompensa que ultrapassam a lógica da remuneração salarial fixa, tais como: prêmios, bonificações, comissões, participação nos lucros e resultados, entre outros.

Silvia Maria Manfredi (1998) escreve que este modelo clássico de gestão, e pode-se considerar aqui também o neoclássico tal como acima apresentado, demonstra ter uma concepção de qualificação centrada no cargo, em que a qualificação é pensada a partir das responsabilidades e atividades que se planeja que o ocupante de determinado cargo terá de desenvolver.

Conforme a autora, a qualificação é entendida nesse período como um conjunto de conhecimentos técnico-científicos, destrezas e habilidades, acumuladas e adquiridas ao longo da vida escolar e da experiência profissional dos indivíduos. A hierarquia da estrutura de cargos e salários passa a ser baseada em uma escala de qualificações profissionais, também associadas aos níveis hierárquicos de escolaridade, este representado pelo credenciamento escolar oficial (por exemplo, pela certificação ou título), que passam a ideia legitimadora de que os que possuem cargos mais altos na cadeia de comando possuem maior especialização e, portanto, conhecimento, estando mais aptos a tomar decisões e a ocupar cargos superiores (MANFREDI, 1998).

Para Manfredi (1998) é estabelecida com isso uma relação mecanicista e hierarquizada entre conhecimento teórico e prático e suas correspondentes competências, pois se representa o executor (possuidor de conhecimento prático), sempre menos competente que o tomador de decisão (possuidor de conhecimento teórico), considerado mais apto a tomar decisões por ambos.

Além disso, conforme a autora, representa-se a qualificação como resultado de um percurso de responsabilidade do indivíduo e de natureza meritocrática, que desconsidera as condições históricas e sociais que se relacionam com as oportunidades e possibilidades de formação dos sujeitos, e que recai somente sobre as capacidades intelectuais individuais, além de uma representação de neutralidade da educação, da ciência e da tecnologia. Nas palavras da autora: “constrói-se e sustenta-se a representação social de que os níveis hierárquicos de

qualificação legitimam e justificam a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, e que os níveis hierárquicos de escolaridade estão social e historicamente associados a esta separação” (MANFREDI, 1998, p. 5).

Há, portanto, uma supervalorização do conhecimento técnico-científico, da inteligência considerada intelectual, e uma desvalorização do conhecimento prático e da inteligência em seu aspecto generalizado.

Para a autora, a partir desta concepção, verifica-se como regra a valorização da escolaridade formal, da inteligência intelectual – racional, ainda que essa varie conforme características de cada setor econômico e conforme a constituição histórica particular a cada formação social (MANFREDI, 1998).

A partir dos anos 1980 ocorre um acirramento do que se convencionou chamar de reestruturação produtiva.

Um cenário de ainda maior competitividade entre as empresas progressivamente se estabelece. Novas estratégias passam a ser utilizadas e a busca por mais inovações, maior variabilidade de mercadorias, alterações na qualidade de produtos, redução progressiva de custos, entre outros, levaram a uma situação de ainda maior instabilidade no ambiente empresarial e econômico do que a que já se encontrava instalada (NAVARRO; PADILHA, 2007). As saídas encontradas pelas empresas, via de regra, apontavam para a mesma direção: maior flexibilidade.

Novos modelos de gestão mais flexíveis passam então a ser desenvolvidos, e dentre eles destaca-se o modelo de gestão Toyotista.

2.1.3.2 Toyotismo: tecnologias de gestão flexíveis e o controle psicossocial do trabalhador

A flexibilidade necessária para a alterar a produção conforme a demanda, se reflete na flexibilização de diversos outros fatores considerados como engessados nos modelos anteriores de produção.

Novos modelos de gestão mais flexíveis começam a ser desenvolvidos, buscando flexibilizar a tecnologia para que suporte sem prejuízos alterações qualitativas e de volume de produção decorrentes de flutuações de demanda. Começa-se a flexibilizar também a folha de pagamento, enxugando quadros de funcionários a um mínimo suficiente para acompanhar essas flutuações, utilizando cada vez mais estratégias flexíveis nas relações de trabalho (emprego), como as terceirizações e os contratos temporários de trabalho. Flexibiliza-se ainda a noção de

qualificação dos trabalhadores, para que se tornem polivalentes, adotando uma noção de gestão por competências.

A forma Toyotista de gestão, desenvolvida inicialmente no Japão, sob características específicas daquela realidade sócio econômica, passa a ser importada e disseminada como um modelo exemplar de gestão flexível (FARIA, 2008).

Destacam-se entre as características do modelo Toyotista de gestão: a utilização de mão de obra multifuncional, e para tanto, qualificada de forma polivalente; o sistema de produção flexível puxado pela demanda, conhecido como *just-in-time*; o uso de controle visual do processo de trabalho por meio de fichas, conhecido como sistema *kanban*; a utilização de equipes de trabalho; incentivos à filosofia de melhoria contínua, conhecida como *kaizen*, que se expressa pela busca de constante aperfeiçoamento da produção, cobrada de todos os trabalhadores, e nos círculos de controle de qualidade (FARIA, 2008).

Para Faria e Meneghetti (2001), o Toyotismo, e as estratégias de gestão características de modelos mais flexíveis de modo geral, tem como consequência o sequestro da subjetividade do trabalhador, uma vez que se utilizam do controle comportamental e ideológico (FARIA, 1997) através da identificação, seja pela valorização, seja pela colaboração solidária ou pelo envolvimento total (FARIA; MENEGHETTI, 2001), entre outros.

Ainda segundo os autores, o sequestro da subjetividade se refere a uma manipulação intencional e planejada sobre o trabalhador, realizada pela organização de modo a submeter o indivíduo aos valores e ideologia da organização. O controle da subjetividade se daria através de programas de gestão de pessoas, que manipulam a percepção e a elaboração subjetiva do indivíduo, impedindo-o de organizar e sistematizar o próprio saber. O sentido já está dado, cabe ao indivíduo apenas inserir-se. Estas práticas possibilitam atuar no sentido de suprir as necessidades psicológicas e sociais dos indivíduos, podendo assim vinculá-lo à organização (SCHMITT, 2003) e fazer com que seus objetivos pessoais coincidam com os objetivos da organização, de modo que ele não permaneça nela somente pelo seu poder utilitário (remuneração) e coercitivo (ETZIONI, 1980), mas também por conta do controle psicossocial que esta exerce sobre ele (FARIA, 1997). Procura-se assim estabelecer uma representação da relação entre capital e trabalho num modelo de ganha-ganha, isto é, de não contradição de interesses.

Conforme Faria e Meneghetti (2001) o sequestro da subjetividade do trabalhador leva-o a enfrentar de forma mais resignada as condições físicas e psicológicas de trabalho que são cada dia mais precárias. Os autores apontam que o indivíduo se identifica com a organização para através dela realizar desejos e obter satisfações que fora dela não

conseguiria. Para tal, o indivíduo se submete aos padrões de conduta estabelecidos. Doa parte de sua subjetividade para o coletivo, através da cessão para esse coletivo dos objetivos que almeja para si próprio (de natureza física, material e/ou psicológica), caracterizando a fragmentação da sua subjetividade.

Se em um primeiro momento a competição entre empresas levou a uma valorização de parte do conhecimento e da subjetividade dos trabalhadores como forma de obter vantagem competitiva; e encontrou-se na noção de qualificação formal dos trabalhadores a lógica de legitimação da hierarquização e controle sobre eles no enfoque neoclássico da administração; com o acirramento da concorrência, tem-se que a volatilidade do mercado e a demanda por cada vez mais flexibilidade levaram ao aprimoramento da noção de competências como forma de continuar cumprindo essa função sob o enfoque da gestão flexível.

Mais do que ter o conhecimento (qualificação) necessária para desempenhar funções pré-estabelecidas para cada cargo, o modelo de gestão flexível passa a demandar do trabalhador que coloque em prática seu conhecimento de forma pró-ativa, criativa e inovadora, indo além do pré-estabelecido.

Para tanto, não basta mais estabelecer o que deve ser realizado por cada cargo e avaliar se o ocupante do cargo atingiu os objetivos pré-determinados. Passa a ser necessário invocar forças pró-ativas, criativas e inovadoras dos indivíduos e que estes escolham investir seus esforços no mesmo sentido dos interesses de desenvolvimento de lucro empresarial.

Neste sentido, verifica-se que as políticas de administração de recursos humanos passam cada vez mais a adotar práticas para promover uma maior participação e envolvimento das pessoas com o trabalho e com a organização, além de permitir relativa liberdade para a utilização de criatividade e autonomia por parte dos trabalhadores de forma a proporcionar inovação e melhorias aos processos empresariais.

Também as formas de avaliação de desempenho e de gestão de carreira passam a ser mais flexíveis e individualizadas. Passa-se a aferir além do desempenho esperado a partir das destinações de cargo também as contribuições individuais, atuais e potenciais, para resultados organizacionais mais amplos, que ultrapassam as responsabilidades do cargo atual (ULRICH, 2003). Um exemplo representativo de sistema de gestão de pessoas que adota políticas tais como as descritas é o modelo de gestão por competências.

Para Miranda Neto *et al* (2007), o modelo de gestão de pessoas por competências é um desenvolvimento que visa atender às demandas dos novos tempos, e que, simultaneamente, acaba por elitizar e segmentar os trabalhadores, agindo como um mecanismo de controle aprimorado em relação ao modelo baseado na noção de qualificação formal.

Jaramillo (2013) defende ideia semelhante, afirmando que a gestão por competências, de forma análoga aos modelos anteriores de gestão, deposita sobre o sujeito a responsabilidade de inserir-se no mercado de trabalho, de entrar nas organizações, mas adiciona uma novidade: a necessidade de se manter uma atitude de abertura e flexibilidade para permanecer empregado.

Ressalta o autor que, sob esta ótica, o sujeito nunca é competente, pois tem sempre uma nova competência a desenvolver, visto que poderá sempre existir alguém mais competente que ele próprio. A noção de qualificação necessária para a execução de um cargo evolui para a noção de indivíduos que necessitam desenvolver cada vez mais competências, pois estão competindo entre si pelo papel de maior contribuinte aos interesses organizacionais (JARAMILLO, 2013).

Manfredi (1998) aponta que o modelo de gestão por competências representa uma atualização do capital no sentido de poder continuar o embuste da meritocracia, que antes era legitimado pela noção de qualificação. Para a autora, isso se dá porque a competência é um conceito mais genérico que o de qualificação.

A meritocracia por meio da qualificação podia ser objetivada pela existência de um certificado, diploma, ou título, que uma vez obtido deveria atribuir ao seu possuidor o reconhecimento e *status* prometido pela estrutura de cargos e salários e pelo plano de carreira fixado pela organização. Justamente por essa objetividade, as inconsistências e injustiças do método meritocrático ficavam mais claras aos trabalhadores que, embora cumprissem sua parte do acordo da qualificação formal, nem sempre verificavam a contrapartida prometida pela empresa.

A gestão de competência torna o processo mais tênue, garantindo uma maior opacidade das relações, e diminuindo essa falha da visibilidade das contradições no sistema meritocrático propalado pela lógica empresarial. Afinal, o que são conhecimentos, habilidades e atitudes? Como se pode comparar de forma objetiva quem tem mais ou melhores conhecimentos, habilidades e atitudes?

O foco na competência como ponto de comparação e competição entre os indivíduos faz com que a separação entre as pessoas seja atribuída não mais somente à qualificação formal que pode ser comprovada, mas também a habilidades pessoais, consideradas como naturais ou desenvolvidas por cada um.

O conceito de competência não é bem delimitado na teoria administrativa, e existe uma polissemia em torno de seu emprego. Isso pode ser caracterizado como uma estratégia que garante maior controle do processo de trabalho pelo capital, uma vez que a pobre delimitação do conceito de competência favorece a produção de formas fluídas, ambíguas e flexíveis do que

é a competência, tornando o conceito passível de ser articulado aos mais diversos interesses (MIRANDA NETO; CRUZ JUNIOR; ZAGO, 2007).

2.1.4 A crítica da Dominação da Psicologia

Entende-se que as tecnologias de gestão são as formas como se materializam as relações de poder nas organizações. São práticas que, sob a égide do capital, operacionalizam as relações de dominação sobre o trabalho. Relações essas que não se sustentariam sem uma legitimação ideológica que perpassa aspectos sociais e psicológicos.

Guareshi (2001) escreve que ideologia pode ser entendida como o uso de formas simbólicas tanto para criar, quanto para reproduzir relações assimétricas ou injustas. No mesmo sentido, Caniato e Rodrigues (2012) destacam que a ideologia é produto de um processo histórico complexo que, no entanto, é tomada como um ideário natural e imediato, que assume função de mediação entre a realidade e a consciência social dos sujeitos sobre ela, se colocando como modo de interpretação único, pronto e certo. Para os autores, estes ideários quando internalizados impedem a capacidade de refletir criticamente sobre a realidade, pois esta já é internalizada de forma interpretada sem que se percebam possibilidades de visões diferentes (CANIATO; RODRIGUES, 2012).

Filho e Guzzo (2009) escrevem que a força da ideologia está justamente nessa capacidade que possui de conferir sentido sobre algo, de modo que passa a ser suporte normativo para práticas de dominação e exploração.

O entendimento que se assume neste trabalho, portanto, é que a ideologia se baseia no uso de formas simbólicas, como o conjunto de ideias e representações, e serve de suporte normativo para criar ou reproduzir relações de poder.

Convenciona-se denominar a ideologia que dá suporte às práticas contemporâneas capitalistas, em grande parte dos países ocidentais e cada vez mais também nos orientais, de ideologia liberal.

Filho e Guzzo (2009) destacam que a ideologia liberal se baseia na desconsideração da historicidade na maneira de entender a essência humana ou social, tomando-as como naturais e dadas. Assim, por exemplo, tratam-se das relações mercantis como resultado natural de um aperfeiçoamento ou desenvolvimento de predeterminada essência humana e social, tida como naturalmente competitiva. Para os autores, a ideologia liberal tem uma finalidade prática, que seria fazer com que os sujeitos percebam a realidade como meros expectadores, sobre a qual nada podem fazer, ocultando assim as injustiças sociais e direcionando para os próprios

oprimidos a responsabilidade por sua situação social, isto é, pelo seu fracasso ou sucesso (FILHO; GUZZO, 2009).

Wexler (1996) escreve que a psicologia, enquanto campo de conhecimento, assume um papel também ideológico neste sentido de dominação, com a função de regular as interações sociais e garantir a manutenção da ignorância a respeito da formação social contemporânea.

Retomando o que foi exposto a respeito das 3 críticas que Wexler (1996) dirige à psicologia, tem-se que: (i) é realizada a Crítica Cultural da Psicologia, a respeito da psicologia em um primeiro momento ter atuado como forma de legitimação cultural do Estado corporativo liberal; (ii) é realizada a Crítica Social da Psicologia, a respeito da psicologia em seu segundo momento ter atuado como força técnica de produção; (iii) este seria para Wexler (1996) o terceiro momento que se pode verificar da psicologia desde seu surgimento como ciência: a psicologia atuando como regulador das interações humanas, se tornando a legitimadora, por meio de seu rótulo de cientificidade, dos processos cotidianos de auto-ilusão. Promovendo um estágio avançado de dominação cultural. Escreve o autor:

A sublimação, repressão e negação, descrita pela Escola de Frankfurt como agindo por meio da cultura científica e de massa, agora opera crescentemente dentro dos domínios científicos. Na divisão acadêmica do trabalho, a psicologia social é a disciplina que lida mais imediatamente, em uma linguagem abstrata, claro, com questões cotidianas do gerenciamento de si mesmo e dos outros (WEXLER, 1996, p.47).

Neste sentido, para Wexler (1996), a participação da psicologia enquanto campo de conhecimento na dominação se daria pela popularização da linguagem e de esquemas interpretativos da psicologia no dia-a-dia da vida e da interação humana.

Argumento semelhante sobre a extensão da dominação cultural pode ser encontrado na obra de Gaulejac (2007). O autor aponta como o gerencialismo se tornou contemporaneamente uma doença social, uma vez que se estende para todas as esferas da vida cotidiana, indo muito além do gerenciamento da produção, sendo adotado como forma de se interpretar e gerir o dia-a-dia, o próprio Eu e as relações interpessoais.

Wexler (1996) continua sua argumentação do papel da psicologia na dominação. Para o autor:

A cultura teórica específica da psicologia social pode ser descrita como uma série de métodos de oclusão do conhecimento da formação social e da relação do indivíduo com essa formação. Sua estrutura cognitiva coletiva pode ser entendida como um conjunto de defesas culturais que operam em diversos níveis de abstração. A importância desta estrutura cognitiva é que ela reforça seletivamente os métodos de produção de ignorância – uma produção que, quando falha, expõe o indivíduo à experiência de contradições sociais estruturais como codificadas autobiograficamente (WEXLER, 1996, p. 47).

Embora na citação acima transcrita o autor esteja falando especificamente sobre a psicologia social, o que se percebe é que a psicologia enquanto parte da dominação cultural provê uma série de defesas culturais, que fazem com que, quando em face com as contradições estruturais decorrentes do sistema social de produção contemporâneo, os indivíduos não as percebam como tais, mas como decorrentes de um problema que é seu, individualizado, decorrente de sua própria incompetência ou má gestão de si mesmo e de sua vida, como um problema decorrente de suas más escolhas.

Para Wexler (1996), a psicologia contribui para a contensão da contradição, principalmente por meio da disseminação de guias psicológicos populares, seja por meio de mídia impressa, tais como pela popularização de manuais de autoajuda, autogestão, autodesenvolvimento, de gestão, de gestão dos relacionamentos, ou por outras mídias, dada a infiltração da psicologia, de sua terminologia e de seus esquemas interpretativos nas mais diversas áreas da vida social e cotidiana. Para o autor, este se constitui como um momento crucial no ciclo de reprodução da falsa consciência da massa.

O autor finaliza sua crítica do conhecimento da psicologia expondo que a ideologia da psicologia não é simples e não se trata de uma representação direta das crenças culturais, pelo contrário, trata-se de uma defesa cultural, constante e crescentemente construída contra o conhecimento social (sobre o social), sendo a extensão e a profundidade destas defesas de difícil identificação.

Considera-se nesta tese que os manuais de psicologia aplicada à administração, psicologia organizacional, comportamento organizacional e similares, que são disseminados e utilizados no treino e formação de gestores, fazem parte da disseminação ideológica da psicologia comprometida com a administração do trabalho pelo capital, e é esse o objeto concreto que se elege para analisar o papel que a psicologia assume para a administração.

No capítulo a seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos, bem como a perspectiva epistemológica e metodológica que se adota neste trabalho.

3. PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA E METODOLÓGICA

A abordagem que se assume neste trabalho é a da Epistemologia Crítica do Concreto (KOSIK, 1976), sendo a teoria que embasa as análises aqui propostas a da Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais (FARIA, 2008). Cabe, então, esclarecer.

De modo mais amplo, assume-se que a compreensão de qualquer fenômeno social demanda a compreensão do mesmo em uma perspectiva histórica e em sua totalidade propriamente fenomênica. A compreensão da totalidade material é ela mesma impossível, não apenas tendo em vista as limitações da pesquisa e do pesquisador, como a concepção de que o conceito é necessariamente uma abstração do real. No entanto, a tentativa de uma compreensão que abarque a totalidade fenomênica no plano do concreto pensado deve guiar a ação do pesquisador.

Outro ponto fundamental: assume-se que a ideia de neutralidade da ciência é ilusória. O saber produzido pela ciência, admita o pesquisador ou não, carrega consigo vínculos ideológicos que cumprem uma função social e beneficiam interesses. A consciência disso, defende-se, é parte da responsabilidade do pesquisador, isto é, teoria e prática não podem separar-se, “uma teoria da sociedade genuinamente científica entenderá a realidade social como um todo orgânico, que abrange tanto os valores como a ação humana” (FARIA, 2012, p.8). Tem-se aqui uma aproximação importante da ciência com a ética.

Na mesma linha de pensamento, assume-se “uma ciência da *praxis*” (FARIA, 2012, p.53), isto quer dizer: assume-se um posicionamento que defende que a produção de conhecimento tem a justificativa prática de embasar a ação social, não por meio de apresentação de conclusões óbvias e inquestionáveis decorrentes de achados de pesquisa, e sim, por meio de uma forma de produzir conhecimento que visa expor contradições, buscar a compreensão de fenômenos, em sua totalidade, sem ter a pretensão de, de forma heterônoma, estabelecer soluções e modos de ação aos atores sociais, e sim, alertando ou elucidando sobre pontos a serem levados em consideração na decisão de suas ações.

Assume-se nesta investigação uma posição de identificação com o objetivo da Teoria Crítica, em seu propósito de desvendar e expor mecanismos de poder, denunciar a repressão e o controle social, com o intuito de subsidiar os sujeitos em suas ações políticas, tendo como ideal uma sociedade sem exploração, única alternativa para que se estabeleça uma real democracia. Reconhece-se que a superação da alienação é fundamental para que os sujeitos, em sua ação, conquistem uma sociedade justa (de democracia paritária). O objetivo da teoria crítica se justifica de forma prática: elucidar e expor as contradições que a ideologia mascara, atuando

no sentido de dismantelar “obstáculos institucionalizados que impedem a alguns participar em igualdade com outros, como sócios com pleno direito na interação social” (FRASER, 2008 p. 39 *apud* FARIA, 2013, p. 23).

Outro ponto central que se assume nesta pesquisa, é a centralidade do trabalho para a constituição do sujeito e da sociedade. Isto é, o entendimento de que o sujeito se constitui como tal na produção de suas condições materiais de existência, e o conjunto das relações de produção vai constituir a estrutura econômica da sociedade, bem como a superestrutura jurídica e política que a correspondem, além das formas de identidade e de consciência (FARIA, 2013).

O pressuposto da centralidade do trabalho na vida do sujeito e da sociedade é um dos pontos fulcrais que justificam a necessidade de tentar compreender as contradições existentes nas formas que o trabalho toma na sociedade capitalista, bem como nos mecanismos que levam à precarização do trabalho que a caracteriza contemporaneamente, pois:

à medida que a essência do trabalho se torna fragilizada, igualmente fragilizada se torna a essência da condição humana (...) à medida que o trabalho assume predominantemente a forma de valor de troca em detrimento ao valor de uso e que o trabalhador está separado dos meios de produção e, conseqüentemente dos frutos de seu trabalho, o trabalho criador é substituído pelo trabalho alienado (FARIA, 2013b, p.1).

Na sociedade capitalista o trabalho se converte de forma massiva em emprego, em meio de subsistência, naquilo que Hannah Arendt (2001) caracteriza como labor, isto é, como meio de satisfação das necessidades básicas do sujeito e manutenção de sua existência física.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

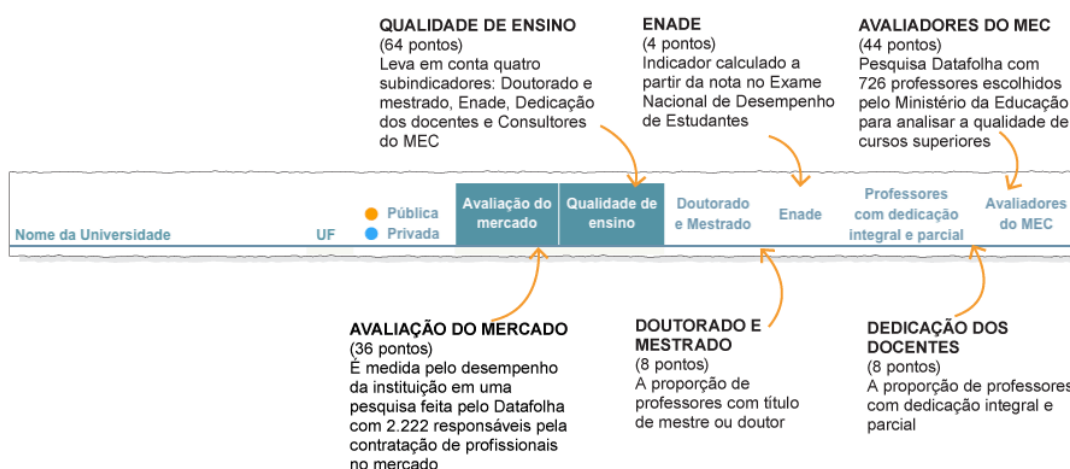
Este trabalho visa investigar qual o papel da psicologia para a administração. Este tema pode ser abordado por vários aspectos. O interesse da pesquisadora que realiza essa tese, que é bacharel em psicologia e ao mesmo tempo professora e pesquisadora na área de administração, levou a utilizar como *proxy*, para uma tentativa de responder a esta questão, aquilo que se tem ensinado a graduandos em administração sobre o que é e para que serve a psicologia.

Partiu-se inicialmente da tentativa de identificar o que os cursos de graduação em administração no Brasil vêm apresentando a seus alunos como sendo relevante da disciplina da psicologia.

Optou-se por buscar identificar as “melhores” graduações em administração para, então, analisar o que vem ensinando sobre psicologia em seus programas. Há diversos *rankings* oficiais e não oficiais que consideram em suas pontuações diferentes critérios avaliativos e dentre os *rankings* que classificam as graduações em administração optou-se por utilizar o

Ranking Universitário Folha de 2014 – RUF-2014. O ano de 2014 se deve ao fato de ser a classificação mais recente quando se deu o início da coleta dos dados. A escolha por esse *ranking* específico se dá pelas peculiaridades dos índices que utiliza em sua classificação, que além das notas referentes à qualidade acadêmica, como resultados do Exame Nacional do Desempenho de Estudantes, avaliações do Ministério da Educação, quantidade e tempo de dedicação de professores Mestres e Doutores, avalia também a percepção do mercado a respeito da qualidade dos cursos, por meio de pesquisa Datafolha com responsáveis por contratação de profissionais no mercado. Essas informações podem ser melhor visualizadas na figura a seguir:

Figura 1: Indicadores utilizados pelo Ranking Universitário Folha – 2014



Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO, 2015.

O indicador “avaliação do mercado” diferencia o Ranking Universitário Folha por permitir acessar o que o mercado privilegia na formação dos administradores que contrata. Deste modo, pode-se em alguma extensão inferir que os graduados em administração que são preferidos na contratação das organizações são provenientes dos cursos aqui melhores classificados e que, portanto, o conteúdo de psicologia que estes graduados aprenderam em seus programas é o que tem sido levado por estes profissionais às organizações em que passam a atuar.

Foram investigados os 15 melhores programas de graduação em administração listados pelo RUF-2014 buscando identificar quais as disciplinas de seus programas que tratavam de assuntos relacionados à Psicologia. Posteriormente, foram buscadas as ementas e respectivas referências bibliográficas indicadas em cada disciplina. Cinco dos programas identificados não disponibilizavam ementas e referências de suas disciplinas *online*, portanto não constam nessa análise.

A partir da identificação das referências por disciplina e por programa, foi realizada a contagem de forma a verificar quais as referências mais utilizadas. O resultado encontrado pode ser visualizado na tabela a seguir:

Tabela 1: Referências de psicologia mais utilizadas nos 15 programas de administração melhores avaliados conforme RUF-2014

	Tema	Obra	1.UFRJ	2.UFRGS	3.UFMG	4.USP	5.FGV-EAESP	6.EBAPE	7.PUCSP	8.UFBA	9.UFPR	10.MACKENZIE	11.UFSM	12.UFSC	13.UNB	14.UFF	15.UFRN	Total disciplinas	Total programas
1º.	CO	ROBBINS, S. Comportamento Organizacional.				1		2			2	2	2	1			2	12	7
2º.	ARH	BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de Recursos Humanos.	1					1			1	1			1			5	5
3º.	ARH	CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas.				1					2			2			2	7	4
4º.	ARH	BOOG, Gustavo (coord). Manual de treinamento e desenvolvimento.	1				1	1			1							4	4
5º.	ARH	DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos.	1				1	1							1			4	4
6º.	TO	MORGAN, G. Imagens da organização.					1							1	1		1	4	4
7º.	ARH	CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas.									2			2			1	5	3
8º.	ARH	FLEURY, M. T. (org.). As Pessoas na Organização.					3	1									1	5	3
9º.	ARH	ARAUJO, L. C, Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.	1									1					2	4	3
10º.	ARH	DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.					1								1		2	4	3
11º.	ARH	DUTRA, J. S.; Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.				1	1										2	4	3
12º.	PSI ORG	SCHEIN, E. Psicologia na Organização.				1							1	2				4	3
13º.	PSI ADM	AGUIAR, M. A. F. de. Psicologia aplicada à administração.										1	1				1	3	3

Fonte: desenvolvido pela autora.

Como se pode verificar na tabela acima, dos 15 melhores programas em administração conforme classificação da RUF-2014, só se conseguiu acesso às ementas das disciplinas e referências de 10 programas. Foram lidos na íntegra as grades de disciplinas de cada um desses programas buscando identificar disciplinas relacionadas a: psicologia, psicologia organizacional, psicologia aplicada à administração, psicologia do trabalho, comportamento, pessoas, gestão de pessoas, recursos humanos, administração/gestão de recursos humanos. Estão listadas na tabela acima as referências que foram citadas por pelo menos 3 programas.

A análise permitiu verificar que a maior parte das referências utilizadas nas disciplinas destes programas estão relacionadas ao tema de administração de recursos humanos (abreviado na tabela pela sigla ARH), com exceção de 4 obras: em 1º lugar, citado por 7 dos 10 programas analisados, aparece a obra de Stephen Robbins, intitulada Comportamento Organizacional (abreviada pela sigla CO na tabela). Em 6º lugar, citado em 4 dos 10 programas analisados, aparece a obra de Gareth Morgan, intitulada Imagens da Organização, cujo tema é teoria organizacional (abreviado com a sigla TO na tabela). Finalmente, respectivamente em 12º e 13º lugares aparecem as obras de Edgar Schein, Psicologia na Organização, e de Maria Aparecida Ferreira Aguiar, Psicologia Aplicada à Administração.

Dado o interesse desta pesquisa, que é investigar o papel da psicologia para a administração, optou-se por focar a análise nas referências que diretamente abordam a psicologia, quais sejam: as obras que tratam de comportamento organizacional, psicologia organizacional e psicologia aplicada à administração, como acima citado.

Este trabalho concentrou-se, portanto, na análise destas três obras, que são utilizadas como manuais em disciplinas de graduação em administração que tratam sobre o tema “psicologia”. É importante pontuar algumas considerações sobre estas 3 obras:

Realiza-se a análise do livro intitulado “Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro” publicado pela Editora Pearson Prentice Hall em 2010 e escrito, nesta versão brasileira, por Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge e Filipe Sobral, com tradução de Rita de Cássia Gomes (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010). Esta obra é uma versão da original intitulada “Organizational Behaviour”, de Stephen P. Robbins e Timothy A. Judge, publicada pela mesma editora, que está em sua 14ª edição. Em suas diversas versões adaptadas para realidades locais, edições e traduções os livros cujo núcleo central é a obra original de Stephen P. Robbins chamada “Organizational Behaviour” e que se encontra atualmente na sua 17ª edição nos Estados Unidos, já foi, segundo *website* do próprio autor, utilizado por mais de 4 milhões de estudantes, sendo um dos manuais de comportamento organizacional mais

vendidos no mundo (ROBBINS, 2016). Dos 10 programas cujas disciplinas e ementas foram analisadas, 7 declaram utilizar esta obra em pelo menos uma de suas diferentes versões.

Sobre o livro intitulado “A Psicologia na Organização”, de Edgar H. Shein, o mesmo foi escrito originalmente em inglês em 1965 sob o título de *Organizational Psychology* e publicado pela editora Prentice-Hall nesta sua primeira versão. Esta obra é utilizada por 3 dos 10 programas de graduação em administração analisados. Optou-se por utilizar sua versão em língua portuguesa para que se pudesse padronizar a análise de conteúdo em uma única língua (dado que dos três livros analisados nesta tese, dois são originalmente americanos em um brasileiro). Deste modo a versão que aqui se analisa é a traduzida para o Português, realizada por Maria Gertrudes da Silva Bento e publicada em Lisboa, no ano de 1968, pela Livraria Clássica Editora. Edgar H. Schein era na época de produção do livro professor de psicologia social no Instituto de Tecnologia de Massachusetts – MIT (SCHEIN, 1968).

Por fim, analisam-se também as obras de Maria Aparecida Ferreira Aguiar, pois, nas suas diferentes versões, também são utilizadas por 3 dos 10 programas de graduação em administração analisados. Sua obra original, intitulada “Psicologia aplicada à administração: introdução à psicologia organizacional”, publicada no ano de 1980 em São Paulo pela editora Atlas é citada em ementas de disciplinas de dois programas, ao passo que uma versão revisada e ampliada desta mesma obra, intitulada “Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar” escrita pela mesma autora, porém publicado pela editora Saraiva em 2005 é citada em ementas de disciplinas de um terceiro programa. Como ambas as obras possuem um núcleo comum, ainda que a versão de 2005 tenha um conteúdo ampliado em relação à original de 1980, optou-se por realizar a análise de conteúdo a partir desta versão mais recente. Maria Aparecida Ferreira de Aguiar é graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, mestre em psicologia pela University of Michigan e doutora em Psicologia pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Na época de publicação da obra analisada era professora titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no Programa de Estudos de Pós-Graduação em Administração (AGUIAR, 2005).

As 3 obras acima descritas foram lidas na íntegra e na sequência analisadas como se tratassem-se de entrevistas transcritas. Realizou-se análise de conteúdo temática (inspirada pela metodologia indicada por Bardin, 1979) para todo o conteúdo dos livros, o que gerou uma lista com um total de 739 temas e subtemas. Em comum, as três obras citaram os seguintes temas (grifados em **negrito** na tabela abaixo) e subtemas (grifados em *itálico*):

Quadro 1 – Temas e subtemas que estão presentes nas três obras analisadas

- POSICIONAMENTO TEÓRICO:

Como o Comportamento Organizacional, Psicologia na Organização e Psicologia aplicada à Administração descrevem o papel da psicologia:

- *O que é e para que serve a disciplina; sua importância para o gestor; objetivos.*
- *Teorias que contribuem para a disciplina / histórico da Disciplina.*

- TEMAS DE PSICOLOGIA:

- *Habilidades*
- *Grupos*
- *Liderança*
- *Percepção*
- *Aprendizagem*
- *Motivação*

Fonte: desenvolvido pela autora.

A análise que se apresentará a seguir foi focada, portanto, nos temas que aparecem concomitantemente nos três manuais analisados.

Para cada um dos temas (apresentados na tabela em negrito) será explanado o posicionamento declarado em cada uma das três referências, buscando demonstrar quais teorias, modelos e argumentos Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) privilegiam em suas exposições.

Paralelamente a esta exposição serão tecidas considerações com base nos referenciais teóricos da Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais e da Psicologia Crítica sobre o papel da psicologia para a administração conforme o que está exposto nestes três manuais.

Optou-se por apresentar os resultados e análises separados em duas partes:

- O capítulo 4, a seguir, intitulado “Psicologia Aplicada à Administração” no qual será apresentado o que os três manuais analisados declaram explicitamente ser em sua visão o papel da psicologia para a administração. Nesta sessão apresentam-se os conceitos de “Comportamento Organizacional” (ROBBINS *et al*, 2010), “Psicologia Organizacional” (SCHEIN, 1968) e “Psicologia aplicada à Administração” (AGUIAR, 2005), bem como em quais disciplinas seus campos de estudo se baseiam, seus objetivos, compromissos, bem como as identificações epistemológicas que declaram, suas concepções de ser-humano, sociedade e organização.
- O capítulo 5 intitulado “Temas de Psicologia”, no qual são apresentados os resultados da análise de conteúdo sobre as declarações realizadas pelos autores a respeito dos temas presentes concomitantemente nas 3 obras, quais sejam:

habilidades, inteligência, personalidade, dinâmica do comportamento grupal, liderança, percepção, aprendizagem e motivação.

4. PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO

Cada um dos três manuais analisados apresenta sua própria visão sobre qual é (ou o que deve ser) o papel da psicologia para a administração.

Ao longo da análise que aqui se desenvolve, serão apresentadas as posições declaradas de cada uma dessas obras seguindo a ordem do mais utilizado nos programas de graduação em administração para os menos, isto é, começando pelas considerações de Robbins *et al* (2010) em seu manual de comportamento organizacional, Schein (1968) em seu manual de psicologia organizacional, e finalmente Aguiar (2005) em seu manual de psicologia aplicada à administração.

4.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E O PAPEL PSICOLOGIA

Robbins, Judge e Sobral (2010) escrevem sobre o Comportamento Organizacional, definindo-o da seguinte maneira:

"O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional" (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 7).

"O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer que as organizações trabalhem mais eficazmente" (ROBBINS *et al*, 2010, p. 8).

Nestes conceitos pode ser verificado que os autores buscam posicionar o Comportamento Organizacional como um campo de estudos comprometido com encontrar formas de aumentar a eficácia organizacional, ou seja, formas de atingir de maneira útil e válida os objetivos da organização.

A ligação deste campo de estudo com a psicologia é realizada quando os autores descrevem quais as disciplinas nas quais o Comportamento Organizacional se apoia:

"O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas sociais, tais como a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política. Como veremos adiante, a psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas contribuem para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e a dinâmica organizacional" (ROBBINS *et al*, 2010, p. 10).

O trecho acima demonstra que conforme os autores, a psicologia é aplicada para a compreensão do nível individual de análise, enquanto outras disciplinas, e aqui se inclui a psicologia social, são aplicadas para a compreensão dos grupos e da dinâmica da organização.

Retomando o problema chave dessa pesquisa que é identificar o papel da psicologia para a administração, tem-se, a partir dos trechos acima, que para os autores Robbins *et al* (2010) a

psicologia e a psicologia social têm o papel de contribuir para a compreensão dos indivíduos, grupos e organização de modo a aumentar a eficácia organizacional.

Robbins *et al* (2010) são também explícitos na sua definição do papel da psicologia de forma geral. Para eles a psicologia se define como:

"Psicologia: ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais." (ROBBINS *et al*, 2010, p. 10).

E complementam com sua definição do que é a psicologia social:

"A psicologia social, geralmente considerada um ramo da psicologia, mistura conceitos desta ciência e da sociologia para focar a influência de um indivíduo sobre outros". (ROBBINS *et al*, 2010, p. 11).

Conforme os autores, cabe à psicologia a contribuição na compreensão dos seguintes temas de Comportamento Organizacional:

"Aprendizagem; motivação; personalidade; emoções; percepção; treinamento; eficácia de liderança; satisfação com o trabalho; tomada de decisão individual; avaliação de desempenho; mensuração de atitudes; seleção de pessoal; desenho de cargo e estresse ocupacional" (ROBBINS *et al*, 2010, p. 10).

Enquanto à psicologia social, cabem os seguintes temas:

"Um dos temas mais investigados pela psicologia social é a mudança — como implementá-la e como reduzir as barreiras para sua aceitação. Os psicólogos sociais também fazem significativas contribuições nas áreas de mensuração, entendimento e mudança de atitudes; padrões de comunicação e o desenvolvimento da confiança. Finalmente, eles oferecem importantes contribuições para o estudo de comportamento do grupo, poder e conflito" (ROBBINS *et al*, 2010, p. 11).

Além de citar a psicologia de forma genérica, e a psicologia social, os autores salientam ainda a contribuição de outras áreas da psicologia para a aplicação em Comportamento Organizacional:

"Aqueles que contribuem nessa área e continuam a acrescentar ao conhecimento do comportamento organizacional são os que estudam as teorias relativas ao processo de aprendizagem e de personalidade, os psicólogos clínicos e, principalmente, os psicólogos organizacionais e industriais" (ROBBINS *et al*, 2010, p. 11).

Vê-se nesta passagem que os autores de Comportamento Organizacional não se restringem às contribuições da psicologia produzidas pela já citada psicologia social, nem às da psicologia organizacional e industrial, afirmando que contribuições da psicologia clínica, da psicologia da aprendizagem e da personalidade também são utilizadas em seu propósito de aumentar a eficácia organizacional.

Interessante pontuar que, embora a psicologia industrial e organizacional possam ter o mesmo compromisso declarado do campo de estudos do Comportamento Organizacional, o mesmo não ocorre com outras áreas da psicologia, cujo conhecimento produzido não tem sua origem no compromisso com o aumento da eficácia organizacional.

Robbins *et al* (2010) fazem menção a contribuições de uma área nascente na psicologia, a psicologia positiva em organizações, pontuando sua contribuição para o campo de estudos do Comportamento Organizacional:

"Constata-se também um crescimento real na área de pesquisa de comportamento organizacional no que se refere ao conhecimento organizacional positivo (também chamado comportamento organizacional positivo), que estuda como as organizações desenvolvem as forças e competências de seus trabalhadores, promovem vitalidade e resiliência e descobrem talentos potenciais. Os pesquisadores nessa área argumentam que há muita pesquisa e prática administrativa de comportamento organizacional destinada a identificar o que está errado com as organizações e seus funcionários. Respondem a isso tentando estudar o que é bom em relação a elas. Algumas variáveis independentes essenciais nas pesquisas de conhecimento organizacional positivo são o engajamento, a esperança, o otimismo e a resiliência perante as tensões. Os pesquisadores dessa corrente analisam um conceito chamado 'refletindo sobre si mesmo', pedindo que os funcionários reflitam sobre situações quando se encontravam 'em sua melhor forma' para entender como explorar seus pontos fortes. A ideia é que todos nós temos algo em que somos excepcionalmente bons, porém temos a tendência de nos concentrar em nossas limitações e raramente pensamos em explorar nossos pontos fortes". (ROBBINS *et al*, 2010, p. 20).

Sobre a psicologia positiva é interessante o argumento de Parker (2014), para quem um dos aspectos mais destrutivos da alienação é a separação que acarreta entre as pessoas e os sentimentos, sejam os seus próprios ou os de outros. A psicologia positiva converte a opressão e os sentimentos negativos que ela acarreta em "pessimismo" ou "pensamento negativo", ensinando os indivíduos a lidar com aquilo que lhes faz sentir mal por meio de uma mudança de atitude, procurando uma positividade dentro de si mesmos, e a perceber a opressão do outro como "infortúnio fatídico nas mãos de pessoas desajustadas" (PARKER, 2014, p.12). Para Parker (2014) a sociedade capitalista, impulsionada pelo lucro e pelo imperativo do consumo, premia uma "psicologia positiva", de forma que a felicidade passa a ser vista como o estado normal a ser atingido e mantido pelos indivíduos, enquanto a tristeza e outras formas de expressão de sofrimento passam a ser visto como desajuste ou patologia (PARKER, 2014, p 13). O autor complementa que a psicologia positiva enfatiza a capacidade das pessoas de aperfeiçoarem seus próprios pensamentos, o que, em sua opinião, encoraja os indivíduos a fazer o melhor das condições sociais destrutivas que vivenciam. E isto caracterizaria uma manobra ideológica (PARKER, 2014, p. 148).

Robbins *et al* (2010) buscam posicionar o Comportamento Organizacional como uma disciplina científica. Afirmam que suas explicações se baseiam em evidências coletadas com a utilização de métodos científicos. O argumento da utilização de uma "metodologia científica" serve, portanto, como uma forma de legitimação do desenvolvimento teórico, como se tal metodologia fosse, em si mesma, a afirmação categórica de neutralidade axiológica.

A partir dessas evidências são identificadas relações de causa e efeito entre diferentes variáveis e o comportamento humano. Afirmam, ainda, que essas relações de causa e efeito

entre essas variáveis e o comportamento das pessoas são fundamentais e consistentes. O que os leva a concluir que estes estudos permitem prever de forma relativamente precisa a forma como as pessoas irão se comportar:

"A abordagem sistemática usada neste livro revelará importantes fatos e relacionamentos de modo a fornecer uma base para realizar previsões de comportamento mais precisas. O conceito por trás dessa abordagem é que o comportamento não é aleatório. Na verdade, existem algumas consistências fundamentais que sustentam o comportamento de todos os indivíduos, as quais podem ser identificadas e modificadas para refletir as diferenças individuais. Essas consistências fundamentais são muito importantes. Por quê? Porque permitem a previsibilidade. O comportamento é geralmente previsível e o estudo sistemático do comportamento é um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas. Quando usamos o termo estudo sistemático, queremos dizer que observamos os relacionamentos, tentando atribuir causas e efeitos e baseando as conclusões em evidência científica — ou seja, em dados colhidos sob condições controladas, medidos e interpretados de maneira rigorosa. (Ver Apêndice A para uma revisão básica de métodos de pesquisa usados em estudos na área de comportamento organizacional)". (ROBBINS *et al*, 2010, p. 8).

Em outras passagens os autores buscam frisar ainda mais a diferença de valor do conhecimento produzido a partir de evidências científicas em detrimento do conhecimento que chamam de “popular”:

"Portanto, um dos objetivos de uma disciplina de comportamento organizacional é substituir essas noções populares, que costumam ser aceitas sem muito questionamento, por conclusões com embasamento científico" (ROBBINS *et al*, 2010, p. 9).

"Os livros populares sobre comportamento organizacional costumam ter títulos engraçadinhos e são divertidos de ler, mas passam a impressão de que o trabalho de gerir pessoas é muito mais simples do que na realidade é. Geralmente, baseiam-se nas opiniões pessoais dos autores, e não em pesquisa rigorosa. O comportamento organizacional é um assunto complexo. Existem pouquíssimas afirmações sobre o comportamento humano que podem ser generalizadas para todas as pessoas, em todas as situações. Você aplicaria lições de liderança que obteve de um livro sobre um monge budista ou dois ratinhos para administrar engenheiros de software no século XXI?" (ROBBINS *et al*, 2010, p. 29).

Percebe-se neste esforço em posicionar o Comportamento Organizacional como uma ciência a utilização do discurso científico e da psicologia científica como forma de legitimação da validade do que está sendo proposto. Parker (2014) assevera que a utilização de uma linguagem científica vista como neutra ajuda a ocultar a agenda de administradores do comportamento, e está intimamente ligada à ideologia administrativa, “uma ideologia que assume que aqueles que administram outras pessoas não participam na forma como as coisas são organizadas” (PARKER, 2014, p. 54).

Robbins *et al* (2010) se preocupam também em apontar as possíveis limitações da disciplina que propõem, mas o fazem buscando proteger a consistência lógica da epistemologia que declaram.

Os autores afirmam que generalizações sobre o comportamento podem ser feitas, porém não são infalíveis:

"À medida que você ler este livro, verá diversas teorias baseadas em pesquisas sobre como as pessoas se comportam nas organizações. Mas não espere encontrar relações diretas de causa e efeito. Não há muitas delas! As teorias do comportamento organizacional refletem a matéria com a qual lidam e, se as pessoas são complexas e complicadas, as teorias desenvolvidas para explicar suas ações também o são." (ROBBINS *et al*, 2010, p. 12).

"Algumas generalizações podem fornecer um entendimento válido sobre o comportamento humano, mas muitas estão equivocadas. O comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre o comportamento, que seriam feitas de maneira exclusivamente intuitiva. Mas, como as pessoas diferem umas das outras, precisamos analisar o comportamento organizacional dentro de um cenário contingencial, utilizando variáveis situacionais para explicar os relacionamentos de causa e efeito." (ROBBINS *et al*, 2010, p. 28).

O que se percebe é que: caso a generalização de uma relação de causa e efeito identificada por meio de evidências científicas se prove inválida, a justificativa é a dificuldade de se compreender o comportamento humano, que os autores consideram complexo e complicado, além do fato das pessoas serem diferentes umas das outras, o que faz com que relações de causa e efeito identificadas precisem ser compreendidas nas contingências específicas da situação em que se deu e só poderem ser generalizadas para situações contingenciais semelhantes.

Essa justificativa apresenta uma tautologia da epistemologia declarada por Robbins *et al* (2010), pois afirmam que existem relações de causa e efeito fundamentais e consistentes entre variáveis e comportamento humano. Relações que, se fossem de fato fundamentais, deveriam ser consistentemente observadas em outros casos, isto é, serem generalizadas. No entanto, quando se verificam inconsistências, afirma-se que a não possibilidade de generalização da relação de causa e efeito para aquele caso específico se deve ao fato de que naquela situação as contingências são diferentes. Isto acaba por impedir qualquer possibilidade de teste de verdade sobre as teorias construídas. Se a relação de causa e efeito se comprova em uma nova situação, então a teoria é válida. Se não se comprova, ainda assim a teoria é tida como válida, porque é uma questão de compreender em que aspectos a situação nova tem contingências diferentes da anterior.

Com isso retira-se de pauta qualquer questionamento sobre se o próprio pressuposto de que existem relações fundamentais e consistentes que regem o comportamento humano é válido ou não.

A conclusão que se pode tirar das afirmações sobre a epistemologia declarada pelos autores de Comportamento Organizacional aqui analisados é que: as relações fundamentais existem, as regras que regem o comportamento humano estão lá, são fixas, essenciais, fundamentais e consistentes, basta serem descobertas. E se uma relação que se acreditou ter sido descoberta é provada não consistente, então é porque a situação examinada é diferente, sendo necessário, portanto, descobrir qual a regra fundamental rege o comportamento nas novas

contingências específicas. Trata-se de uma contradição, pois o que é objetivamente complexo decorre de diferentes situações nas quais se encontram pessoas que são diferentes umas das outras. Dito de outro modo, os encaminhamentos teóricos validados por uma metodologia científica podem ser invalidados justamente pelo fato de que as situações são singulares, não permitindo uma teoria.

Robbins *et al* (2010) descrevem que o Comportamento Organizacional tem como objetivo prever e controlar o comportamento das pessoas, visando o aumento da eficácia organizacional, como pode ser verificado nos seguintes trechos:

"Diante disso, como compreender os sentimentos e motivações dos indivíduos e grupos para tentar prever seus comportamentos? É nesse momento que o comportamento organizacional entra em ação" (ROBBINS <i>et al</i> , 2010, p. 2).
"Em suma, os desafios de hoje trazem diversas oportunidades para que os administradores utilizem os conceitos do comportamento organizacional. Nesta seção, abordaremos alguns dos assuntos mais críticos enfrentados pelos gestores, para os quais o estudo do comportamento organizacional oferece soluções — ou, pelo menos, algumas ideias que possam resultar em soluções". (ROBBINS <i>et al</i> , 2010, p. 13).
"Os administradores precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para serem eficazes em suas funções. O comportamento organizacional investiga os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização e, em seguida, utiliza esse conhecimento para ajudar as empresas a trabalhar com maior eficácia. Mais especificamente, o estudo do comportamento organizacional enfoca como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, e aumentar a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho." (ROBBINS <i>et al</i> , 2010, p. 28).
"O estudo do comportamento organizacional oferece contribuições específicas para que os gestores aperfeiçoem suas habilidades interpessoais. Ele ajuda os administradores a perceber o valor da diversidade da mão de obra e quais práticas precisam ser modificadas quando se opera em diferentes países. Este estudo pode melhorar a qualidade e a produtividade dos funcionários, mostrando aos administradores como dar autonomia ao seu pessoal e como elaborar e implementar programas de mudanças, melhorar o atendimento ao cliente e ajudar os funcionários a equilibrar vida pessoal e profissional. O comportamento organizacional fornece sugestões para ajudar os gestores a enfrentar a escassez crônica de trabalho. Pode ajudá-los a lidar com um mundo de temporariedades e aprender formas de estimular a inovação. Por fim, o comportamento organizacional pode oferecer a eles orientação para criar um ambiente de trabalho eticamente saudável". (ROBBINS <i>et al</i> , 2010, p. 28).

Caso o compromisso do Comportamento Organizacional com a eficácia organizacional não tivesse ficado claro o suficiente, Robbins *et al* (2010) explicitam que não há compromisso com os objetivos de nenhum sujeito envolvido na organização, a não ser os do capital:

"Nesse contexto, o comportamento organizacional como campo de estudos em administração configura-se como uma importante ferramenta, visto que permite aos gestores compreenderem, analisarem e preverem melhor os comportamentos de seus subordinados e grupos de funcionários. Obviamente que, ao realizar tudo isso de maneira eficaz, os administradores acabam por melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, elevam o comprometimento de suas equipes e tornam seus subordinados mais satisfeitos com as tarefas que realizam. Entretanto, imaginar que esse é o objetivo fundamental dos gestores é tão inocente quanto pensar que Elton Mayo desejava apenas tornar os trabalhadores da Western Electric Company mais felizes. Os gestores são profissionais que precisam cumprir os objetivos daqueles que os contratam em última instância: os acionistas. Além disso, eles também são indivíduos que têm desejos e ambições pessoais (portanto, não verão suas demissões ou a diminuição de seus bônus como algo justo e natural, contra o que não se esforçarão). Diante disso,

o uso das práticas e teorias do comportamento organizacional pode ser considerado eticamente aceitável, ou deveria ser evitado? Existiria uma maneira ‘mais humana’ para elevar a produtividade e os lucros das organizações?" (ROBBINS *et al*, 2010, p. 31).

A concepção de previsão de comportamentos é uma das bases do positivismo. Assim, ao mesmo tempo em que a declaração acima é exposta em forma de um questionamento, em que os autores convidam o leitor a refletir se o uso das práticas e teorias de Comportamento Organizacional são ou não éticas e se deveriam ser utilizadas ou evitadas, em vários aspectos já respondem à pergunta de maneira afirmativa, o que declaradamente se contrapõe aos argumentos tanto do método científico, como da admissão das singularidades.

A contradição de interesses entre capital e trabalho, até então ausente nas explanações dos autores, recebe finalmente menção. Os autores aqui admitem ao leitor reconhecer que existem outros interesses além daqueles aos quais o Comportamento Organizacional se destina.

No entanto, dado que escreveram um livro a respeito disso, o posicionamento sobre se o Comportamento Organizacional deve ou não ser utilizado já está dado, e ao mesmo tempo em que reconhecem nesse questionamento o conflito de interesses, utilizam em sua própria pergunta argumentos para justificam sua utilização.

Primeiramente, afirmam ser óbvio que ao perseguir a eficácia organizacional a qualidade de vida dos trabalhadores vai melhorar, argumentando, portanto, que não há conflito de interesse, argumento que remete ao taylorismo.

Afirmam ainda ser natural da profissão do gestor ter que cumprir objetivos dos acionistas, o que, embora talvez verdadeiro uma vez que a profissão de gestor, como empregado, só existe em uma hierarquia marcada pela heterogestão, exime de qualquer questionamento o próprio objetivo do acionista. Propõe-se o questionamento de validade ética apenas no nível de atuação do gestor.

Além disso, finalizam seu questionamento já respondido, tratando como natural que os gerentes privilegiem seus bônus e manutenção de seu emprego em detrimento dos interesses dos possíveis prejudicados pela aplicação das teorias e práticas de Comportamento Organizacional, pois são indivíduos com desejos e ambições pessoais.

Este trecho denota uma visão ideologizada da condição humana ao considerar que egoísmo e ação autocentrada são características naturais dos indivíduos, justificando ao leitor que ainda tinha alguma dúvida sobre a validade ética da utilização das teorias e práticas do comportamento organizacional que, mesmo que ele perceba como injusto ou incorreto, elas funcionam e que é natural ser egoísta e fazer o que é melhor para si e para o acionista.

A menção feita à pesquisa de Elton Mayo também merece ser pontuada. Como se verá

no decorrer do trabalho que aqui se apresenta, os três manuais analisados citam recorrentemente os estudos de Hawthorne como elemento fundador da psicologia utilizada pela administração.

Parker (2014) escreve que este é um dos mitos fundadores da psicologia aplicada a administração que é repetido nos livros didáticos, como se aspectos subjetivos dos trabalhadores tivessem sido descobertos nesse experimento e que a partir de então começaram a ser investigados em demais pesquisas.

Enriquez (1997) escreve sobre a instância mítica, indicando que se trata de uma ordem legitimadora da ação que investe tanto nas consciências quanto nos inconscientes dos membros de uma sociedade, que se desdobra em uma narrativa, isto é um discurso inaugural daquela sociedade.

Para esse autor, o mito trata-se de uma narrativa meta-histórica que relata acontecimentos de ordem accidental que levaram à instituição daquele modo de ser. Esta narrativa assume caráter tanto intelectual quanto afetivo, impõe-se tanto como sistema conceitual quanto como comunicação afetiva que tem função de unificar comportamentos e convocar à ação.

Faria (2008) argumenta que as descobertas dos experimentos de Hawthorne são citadas como estudos inaugurais da escola das Relações Humanas na administração, que dão origem na administração à função da gestão como sendo a de combinar as exigências políticas e funcionais da empresa. Faria (2008) indica que a abordagem de Elton Mayo defende a cooperação espontânea entre trabalho e capital, entre trabalhadores e a empresa, e que os conflitos são chagas sociais que precisam ser curadas. Além disso, propõe, assim como seus antecessores da escola clássica da administração, a “identidade de interesses entre a administração e os operários” (FARIA, 2008, p. 73), sendo que a condução da sociedade deve ficar a cargo de uma elite, à qual se destinam os estudos da escola das relações humanas, para que seja qualificada a ser capaz de “dirigir o processo de desenvolvimento em uma época de transformações econômicas e problemas sociais” (FARIA, 2008, p.66).

Segundo Tragtenberg (1977):

A Escola das Relações Humanas surge em uma época em que se funda o sindicalismo vertical, por indústria, em submissão ao de ofícios. Cabe ao conselho de relações humanas a supressão das resistências informais às exigências administrativas. Enquanto a Escola Clássica pregava a harmonia pelo autoritarismo, Mayo procura-a pelo uso da Psicologia convertendo a resistência em problema de inadaptação através da manipulação dos conflitos por pessoal especializado em psicologia social e psicologia industrial, ou melhor, em relações industriais (TRAGTENBERG, 1977, p. 83).

Para Faria (2008), a gestão proposta pela Escola das Relações Humanas,

mitologicamente narrada nos estudos de Hawthorne com suas “descobertas”, está baseada na manipulação de supervisores habilidosos, treinados para manter “a instituição da autoridade e da sujeição sem prejudicar a percepção acerca de uma aparente cooperação” (FARIA, 2008, p. 73). Para esse autor, trata-se de uma ampliação da área de manipulação da administração que torna a coerção da heterogestão cada vez mais implícita minando possíveis resistências.

O mito dos estudos de Hawthorne é constantemente retomado nos manuais que aplicam a psicologia à administração, trazendo a ideia de que o modo característico de autoridade exercida na administração clássica deve ser abandonado em detrimento de um novo modo de gerenciar que leve em consideração os aspectos subjetivos dos trabalhadores.

Parker (2014) sugere que este mito convenientemente liga o desenvolvimento da psicologia organizacional, e do que ficou conhecido como escola das relações humanas na administração, a essa descoberta. Assim, retira-se da explicação do surgimento destes campos de estudo qualquer contextualização que mencione os determinantes históricos e sociais existentes na época de seu desenvolvimento, quais sejam, o período pós-guerra em que os sistemas de gestão taylorista e fordista começavam a perder sua eficiência.

O conflito de interesses entre capital e trabalho recebe menção em mais um trecho do livro de Robbins *et al* (2010) em que os autores listam uma série de aspectos nos quais a disciplina de Comportamento Organizacional é importante para os gestores. Uma função para o gestor citada pelos autores chama particularmente atenção:

“Enfrentando movimentos anticapitalistas: O foco capitalista na eficiência, no crescimento e nos lucros pode ser amplamente aceito em países como os Estados Unidos, a Austrália ou em Hong Kong. Mas esses valores não são muito populares em outros lugares, como a França, as nações do Oriente Médio ou da Escandinávia. A população brasileira, inserida no segundo grupo, também demonstra certa resistência a alguns dos valores capitalistas. A recente aversão ao processo de privatização e as críticas aos lucros das instituições financeiras são exemplos desse fenômeno. Além desses, a forte presença estatal na economia e as diversas políticas sociais, como o Bolsa Família e o Bolsa Escola, também comprovam a presença de valores igualitários em nossa cultura. Os dirigentes de empresas globalizadas como o McDonald’s, a Embraer, a Odebrecht e a Coca-Cola já perceberam que os valores econômicos não são universalmente transferíveis. As práticas administrativas precisam ser modificadas para se adequar aos valores vigentes nos diferentes países em que a organização opera” (ROBBINS *et al*, 2010, p. 15).

No trecho acima, lê-se que os autores citam três tipos de valores: valores capitalistas, valores igualitários e valores econômicos. Escrevem que uma dificuldade que o gestor pode enfrentar é adequá-los uns aos outros. Apresentam valores, que chamam de igualitários, como contraditórios aos valores que denominam capitalistas ou econômicos, e afirmam que conhecimentos sobre comportamento organizacional podem ajudar o gestor a fazer essa convergência.

A passagem acima transcrita permite entrever o compromisso do Comportamento

Organizacional com o capital em um nível sócio histórico de análise (ENRIQUEZ, 1997). Bem como seu objetivo de aumento da eficácia organizacional num nível institucional e organizacional de análise (ENRIQUEZ, 1997) no sentido de produção e apropriação de mais-valia. Robbins *et al* (2010) enfatizam, desta forma, que o conhecimento sobre Comportamento Organizacional é útil para gerir possíveis processos de resistência contra o capital e seus valores, além de já indicar que há algo no nível da manipulação dos valores pessoais que pode ser feito pelo gestor nesta direção.

4.2 PSICOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO E O PAPEL DA PSICOLOGIA

Schein (1968) escreve sobre a psicologia na organização (conforme a tradução em português de sua obra), ou psicologia organizacional (seu título original em inglês é Organizational Psychology). O autor declara que seu livro visa ser um compêndio que permita definir o campo da psicologia organizacional:

“O campo da psicologia na organização é novo e em evolução. Este facto cria um problema e constitui um desafio para o escritor de um compêndio. O desafio consiste no facto de o escritor contribuir de certa maneira para a definição de um campo, através de pontos de vista pessoais e de certos conceitos à volta dos quais se organizará o pensamento. O problema é como fazer justiça à história dos campos afins da psicologia industrial, da sociologia industrial e da psicologia sociológica” (SCHEIN, 1968, p.10).

Importante ressaltar que a obra original de Schein é de 1965, época em que psicologia organizacional era um tema em consolidação. Na passagem verifica-se que Schein (1968) remete as origens da psicologia organizacional às disciplinas de psicologia industrial, sociologia industrial e psicologia sociológica. Em outra passagem, o autor inclui às disciplinas que contribuem para o surgimento da psicologia organizacional, a sociologia, a antropologia e a psicologia social:

“No debate acima, considerámos em termos imprecisos a passagem da psicologia industrial orientada para o indivíduo para a psicologia a organização orientada para o sistema. Antes de concluir a parte introdutória mencionarei algumas das causas que estimularam e ajudaram esta evolução (...) A penetração de conceitos sociológicos e antropológicos na psicologia e o desenvolvimento da psicologia social, pôs ao dispor dos psicólogos toda uma gama de novos conceitos e métodos de pesquisa. Embora conceitos como papel social, classe social, grupo de referência, cultura e sistema social, se desenvolvessem fora do âmbito da psicologia tradicional, tornaram-se cada vez mais importantes na análise psicológica. Novos métodos de investigação - como sondagens de opinião por meio de questionários em larga escala ou entrevistas, a prática da observação directa e a experiência no campo de acção - estimularam os psicólogos a passar para além da introspecção e das experiências laboratoriais. Foram estes conceitos e estes métodos que tornaram possível começar-se a trabalhar em profundidade nos problemas da organização e que deslocaram o foco de análise do indivíduo per si para o indivíduo como membro de um grupo ou para unidades maiores como os grupos e as organizações” (SCHEIN, 1968, pp.19 e 20).

Verifica-se que para o autor estes outros campos de estudo são de serventia para a psicologia organizacional ao passo que esta se apropria de conceitos e métodos de pesquisa construídas em seus âmbitos.

Schein (1968) cita ainda estudos sobre aprendizagem como um dos campos de estudo das quais se beneficia a psicologia organizacional:

“Os psicólogos começaram a interessar-se cada vez mais pelos sistemas de recompensa, como por exemplo pagamento e promoção, e de penalidade como por exemplo as reprimendas, como motivadores ou condicionadores de aprendizagem. A longa tradição no estudo da aprendizagem animal e humana tornou possível redefinir e experimentar dentro da própria organização muitas das hipóteses que foram estabelecidas em experiências de aprendizagem. Deste modo, os vários esquemas de incentivo usados pelos dirigentes tornaram-se outro foco importante de estudo para os psicólogos industriais” (SCHEIN, 1968, p.16).

Igualmente, como pontuado sobre a obra *Comportamento Organizacional*, verifica-se aqui o perigo de se utilizar conceitos fora de seu campo de estudo original. Embora a psicologia industrial e organizacional tenham o mesmo compromisso declarado do campo de estudos do *Comportamento Organizacional*, o mesmo não ocorre com outras áreas da psicologia, como a psicologia da aprendizagem, nem da antropologia e da sociologia, cujo conhecimento produzido não tem sua origem no compromisso com o aumento da eficácia organizacional.

Para Schein (1968), a psicologia organizacional é uma psicologia que se orienta para o estudo do grupo ou sistema. Pontua que essa é uma diferença fundamental com a psicologia industrial, que, conforme argumenta, tinha foco no indivíduo. Escreve o autor:

“Os assuntos tratados ao longo do livro reflectirão a tendência histórica generalizada da passagem duma psicologia industrial orientada para o indivíduo para uma psicologia organizacional orientada para o grupo ou sistema” (SCHEIN, 1968, p.21).

O autor explica a diferença entre o foco no indivíduo, característico da psicologia industrial, e o foco sistêmico da psicologia organizacional, defendendo ser esse um diferencial importante do campo de estudos que está buscando compendiar e firmar.

Conforme o autor, psicologia industrial tem como foco:

“Os psicólogos industriais encontraram-se a trabalhar intimamente com os engenheiros, para analisarem as características básicas do trabalho de modo a dar a cada trabalhador individualmente uma tarefa que aumentasse (1) as suas capacidades e limites humanos; (2) a coordenação e espírito de equipa entre os trabalhadores e (3) a eficiência global. Assim foram levados a cabo estudos de «tempo e de movimento» para se determinar em que medida os trabalhadores eram competentes na realização de uma determinada tarefa; «análises de tarefa» foram levadas a cabo numa tentativa de «standardização» do trabalho e para permitir aos dirigentes uma melhor tarefa de selecção e treino de trabalhadores; o meio-ambiente físico, níveis de ruídos, fadiga, monotonia e outros fenómenos ligados ao trabalho foram estudados para determinar os seus efeitos na quantidade e qualidade de trabalho produzido. Todavia, a organização continuava apenas a servir como meio-ambiente; definia os produtos e serviços fundamentais a obter e atraía os psicólogos, ajudando-os no estudo do comportamento humano com o fim de o tornar mais eficiente” (SCHEIN, 1968, p.15).

Ao passo que a psicologia organizacional focaliza seus estudos em:

“À medida que os psicólogos estudavam os trabalhadores tornou-se claro para eles que os sistemas de penalidades e de recompensas criados pelas organizações têm importância fundamental em relação à eficiência dos trabalhadores” (SCHEIN, 1968, p.15).

“Foi através do estudo da motivação do trabalhador, sistemas de incentivos, políticas de pessoal e relações inter grupos que a organização como sistema total aparece em foco. Os psicólogos reconheceram que para o indivíduo, quer seja subordinado ou dirigente, a organização na sua totalidade existe como uma entidade psicológica à qual ele reage. A quantidade e qualidade de trabalho produzido depende da imagem que tenha da organização no seu conjunto e não exactamente das características do trabalho em si mesmas ou dos incentivos provenientes duma remuneração imediata. Reconheceu-se além disso que o indivíduo não está sozinho na organização, mas integrado em vários grupos que possuem tipos de relações de cooperação, competição ou de indiferença uns com os outros. Por outras palavras, quanto mais profundamente os psicólogos se debruçaram no estudo do comportamento individual dentro da organização, tanto mais descobriram que a organização é um sistema social complexo que deve ser estudado como um Sistema total se quiser compreender verdadeiramente o comportamento individual. Foi esta descoberta que deu origem à psicologia da organização como disciplina por direito próprio” (SCHEIN, 1968, p.16 e 17).

Schein (1968) reforça a diferença dos estudos realizados em psicologia industrial para os de psicologia organizacional retomando o que proporcionou essa mudança:

“A psicologia da organização como campo está intimamente ligada ao reconhecimento de que as organizações são sistemas sociais complexos e que quase todas as interrogações postas em relação às determinantes do comportamento humano dentro das organizações têm que ser vistas sob o ângulo do sistema social no seu todo. A diferença entre o psicólogo industrial dos anos 1920, 1930 e 1940 e o psicólogo da organização dos nossos dias é assim dupla: (1) problemas tradicionais - como os referentes ao recrutamento, testes, selecção, treino, análise de tarefas, incentivos, condições de trabalho, etc. – são tratados pelos psicólogos da organização, como inter-relacionados e intimamente ligados ao sistema social da organização. (2) O psicólogo da organização começou a interessar-se por uma nova série de problemas que derivam do reconhecimento de um sistema característico das organizações. Estes problemas dizem respeito não tanto ao comportamento individual, mas ao comportamento de grupos, subsistemas e à organização global como reacção a estímulos internos e externos. O psicólogo industrial tradicional não considerava problemas como estes ou se os examinava não podia estudá-los cientificamente, na medida em que lhe faltava base teórica e meios de pesquisa” (SCHEIN, 1968, p.16 e 17).

Na passagem acima, Schein (1968) pontua que o psicólogo industrial tradicional não se debruçava sobre os mesmos problemas da psicologia organizacional, e não faz menção sobre o porquê disso. Fala apenas que um dos motivos era que lhes faltavam base teórica e meios de pesquisa para tal.

Retomando a história da evolução da teoria geral da administração verifica-se que os problemas que a relação entre capital e trabalho apresentavam até então não demandavam da psicologia industrial mais que isso. Não se trata somente de falta de base teórica ou meios de pesquisa, mas de não haver ainda necessidade de investimento na produção deste tipo de conhecimento por parte do capital.

Verifica-se que Schein (1968) escreve o seguinte sobre o histórico que levou ao surgimento da psicologia organizacional:

“O aparecimento de novas teorias no campo das ciências físicas e biológicas puseram à nossa disposição certas formas de pensar acerca de problemas psicológicos. Conceitos de múltipla

causalidade, baseados num campo de forças actuando simultâneamente, substituíram as noções mecânicas da simples causa-efeito; conceitos de mútua dependência e interacção, circuitos de controle e de forças auto-regulantes tornaram possível à análise de sistemas complexos e das suas relações com o meio externo. Tais conceitos tornaram também possíveis o início do desenvolvimento de teorias dentro da psicologia da organização” (SCHEIN, 1968, p. 20).

“As tremendas e rápidas transformações que ocorreram nas últimas décadas no domínio da tecnologia e da organização forçaram tanto o prático como o cientista a reconhecerem a interdependência de factores humanos e tecnológicos e a necessidade do desenvolvimento de teorias e conceitos que pudessem abranger tais interdependências. Por exemplo, já assistimos ao desenvolvimento de sistemas homem-máquina na indústria e no campo militar, onde deixou de fazer sentido científico ou prático perguntar onde termina o homem e começa o computador ou a máquina” (SCHEIN, 1968, p. 20).

“Os próprios práticos reconheceram a complexidade do mundo em que tinham que trabalhar e receberam de bom grado a colaboração dos cientistas sociológicos na resolução dos problemas da organização. Assim, os psicólogos foram sendo cada vez mais envolvidos nas decisões a nível de administração e ascenderam a posições onde podiam sentir com maior facilidade a complexidade dos problemas. A consequência foi o aumento da profissionalização da administração, resultando daí um mais alto nível técnico dos administradores actuais e uma maior preparação para receberem auxílio de outras profissões. Assim, os dirigentes de empresa tornaram-se não só mais conscientes das necessidades de auxílio por parte dos psicólogos, como também se tornaram mais desejosos de utilizar este auxílio. Este desenvolvimento por sua vez tornou as organizações mais acessíveis aos pesquisadores” (SCHEIN, 1968, p. 20 e 21).

“Finalmente os psicólogos tornaram-se mais peritos ao tratarem dos problemas de sistemas complexos. Tornaram-se, portanto capazes de ajudar as organizações num grau maior; em contrapartida as organizações apoiaram os esforços destes psicólogos desejosos de estudar a fundo os problemas difíceis e nebulosos do sistema. Desta crescente interacção resultou uma teoria mais profícua e novas técnicas de pesquisa” (SCHEIN, 1968, p. 20 e 21).

Na explicação limitada dada por Schein (1968) dos factores históricos que levaram à evolução do campo de estudos da psicologia industrial para sua nova configuração sistêmica em psicologia organizacional, são listados: o aparecimento de novas teorias no campo das ciências físicas e biológicas; as tremendas e rápidas transformações que ocorreram nas últimas décadas no domínio da tecnologia e da organização (não explicitando que transformações foram essas e focando seu argumento nas transformações tecnológicas); o reconhecimento dos “práticos”, aqui entendidos como administradores, de que o mundo é complexo e que a sociologia e a psicologia podem ajudar na resolução de problemas organizacionais (novamente, sem especificar a que problemas complexos se refere); o crescente aumento do *status* dos psicólogos na administração; e o desejo dos dirigentes pelo auxílio dos psicólogos.

Com o intuito de demarcar o campo de estudos em psicologia organizacional, Schein publica seu compêndio em 1965 relatando as diversas pesquisas e teorias que vinham sendo construídas até então.

Nessa época, dentre as tremendas e rápidas transformações que vinham acontecendo, verificava-se o esgotamento do sistema Taylorista-Fordista de gestão da produção e das tecnologias de gestão até então desenvolvidas pela psicologia industrial.

A história da utilização da psicologia no desenvolvimento de tecnologias de gestão é explorada por diversos autores, por exemplo, Faria (2008), Heloani (2003), Gaulejac (2007) e Wexler (1996). Estes autores apontam que transformações advindas no período pós-guerra trouxeram mudanças na relação entre capital e trabalho e, em decorrência disso, emergiram novas demandas da gestão por tecnologias que dessem conta do controle do trabalho.

Philip Wexler (1996) afirma que a psicologia passou por várias fases, cada uma correspondente a um período específico do capitalismo corporativo liberal, e que neste período pós guerra a psicologia se voltou ao estudo da dinâmica dos grupos, das atitudes e valores, dos processos de liderança, tomada de decisão e motivação e assumiu um papel de ser maximizadora da eficiência produtiva e de oferecer instrução para o controle e manipulação do outro. São justamente pesquisas e teorias então recentes sobre estes temas que Schein (1968) visa compendiar sob o campo de conhecimento que denomina de psicologia organizacional.

Essa característica de desconsiderar a contextualização histórica da descrição dos processos de formação de campos de conhecimento é algo que Filho e Guzzo (2009) destacam como sendo um componente ideológico da ideologia liberal.

Para esses autores a desconsideração da historicidade na maneira de entender a essência humana ou social faz com que as relações sejam tomadas como naturais e dadas (FILHO; GUZZO, 2009). No caso do que se está analisando da exposição de Schein (1968), se percebe um relato da mudança da psicologia industrial para a psicologia organizacional como resultado natural de um aperfeiçoamento ou desenvolvimento de predeterminada essência social, na qual há um uso ideológico do relato histórico em que se ocultam injustiças sociais.

Vende-se a psicologia organizacional não como um conjunto de soluções para que o Capital retome e amplie o nível de controle que possuía sobre o trabalho num período anterior de desenvolvimento capitalista, mas como uma evolução natural da ciência, que, graças a novos métodos e técnicas de pesquisa, consegue agora perceber relações que sempre estiveram lá, o que é tratado como um benefício para todos.

Schein (1968) lista uma série de problemas sobre os quais se debruça a então nascente psicologia organizacional, indicando problemas já tradicionalmente tratados pela psicologia industrial, e novos problemas administrativos trazidos pelas mudanças ocorridas nas décadas anteriores:

“(…) problemas psicológicos tradicionais associados ao recrutamento, testes, seleção, estudo de tarefa e adaptação das tarefas às características do indivíduo” (SCHEIN, 1968, p. 22).
“(…) problema de como pode uma organização utilizar com eficiência os seus recursos humanos através de um processo de gestão eficiente” (SCHEIN, 1968, p. 22).
“(…) problemas relacionados com a integração, pois a organização é composta na sua totalidade por muitos grupos formais e informais; discutiremos, pois, trabalhos de pesquisa relacionados com a

competição e cooperação entre grupos” (SCHEIN, 1968, p. 22).
“ (...) nossa atenção recairá sobre a organização como sistema total, os problemas de sobrevivência, adaptação, crescimento e transformações que tem que enfrentar como resultado da influência do meio” (SCHEIN, 1968, p. 22).
“Problemas de «saúde organizacional», eficiência do sistema e integração óptima das necessidades humanas e da organização” (SCHEIN, 1968, p. 22).
“ (...) problemas provenientes do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, envolvendo a natureza da autoridade dentro da organização e a natureza da influência que o indivíduo pode exercer na organização” (SCHEIN, 1968, p. 49).
“(...) problemas de integração das várias unidades de uma organização complexa, o que significa a traços largos um progresso positivo nas relações entre as várias organizações informais que surgem na estrutura formal” (SCHEIN, 1968, p. 49).
“ (...) problemas inerentes à necessidade da organização de sobreviver, crescer e desenvolver as suas capacidades de adaptação e de mudança de gestão, no meio em constante transformação” (SCHEIN, 1968, p. 49).

Para que essas afirmações possam ser discutidas, é necessário retomar alguns conceitos que são introduzidos por Schein (1968) e que passaram a ser largamente utilizados no vocabulário em psicologia e em administração até os dias atuais, quais sejam: os conceitos de grupos formais e informais; organização formal e informal; e de contrato psicológico do indivíduo com a organização. Bem como explicitar qual o entendimento do autor sobre os conceitos, acima citados, de autoridade e influência.

Para Schein (1968) a organização é formada por grupos em interação. O autor define grupos psicológicos, grupos informais e formais:

“Um grupo psicológico é um número de indivíduos não determinado que (1) actuam uns sobre os outros, (2) estão psicologicamente conscientes uns dos outros e (3) sentem-se eles próprios como grupo” (SCHEIN, 1968, p. 163).

Na sequência, o autor examina os tipos de grupos que se encontram nas organizações e as funções que parecem desempenhar tanto para organização, quanto para seus membros, e caracteriza-os como grupos formais e grupos informais:

“Os grupos formais são criados a fim de realizarem objetivos específicos e de desempenharem tarefas específicas, as quais se encontram claramente relacionadas com a missão total da organização” (SCHEIN, 1968, p. 163).

Quanto aos grupos informais, escreve:

“Como já referi, aos membros das organizações é pedido apenas certas atividades para o cumprimento da sua tarefa na organização. Mas porque na verdade é o homem na sua totalidade que se associa à organização e porque o homem possui aspirações muito para além das de desempenhar a sua tarefa, ele procurará realizar essas aspirações desenvolvendo toda uma variedade de relações com os outros membros da organização. Se o ambiente da área de trabalho e o horário de trabalho o permitirem, estas relações informais transformar-se-ão e darão origem a grupos informais. Por outras palavras, a tendência para o aparecimento de grupos informais pode quase sempre admitir-se que existe devido à natureza do homem. O grau em que esta tendência actua na formação de autênticos grupos depende muito do lugar em que os indivíduos são colocados, da natureza do trabalho, dos horários, etc. Por conseguinte, os grupos informais nascem da combinação de factores «formais» e de necessidades do indivíduo” (SCHEIN, 1968, p. 164).
--

Shein (1968) também diferencia organização formal e informal, conforme o autor:

“Uma organização, como nós a definimos, é o que os sociólogos chamam uma organização formal para a distinguirem de outros dois tipos - a organização social e a organização informal. As organizações sociais são modelos de coordenação, coordenação que surge espontânea ou implicitamente das interações dos indivíduos, sem envolver coordenação racional para a obtenção de objetivos comuns explícitos. Um grupo de amigos pode coordenar as suas atividades em alto grau e possuir objetivos em comum implícitos, como, por exemplo, «passar o tempo alegremente», mas não constitui uma organização formal. Se propuserem manifestar claramente os seus objetivos e formalmente concordarem em aceitar certas normas de coordenação, a fim de assegurarem passar o tempo alegremente e se estabelecerem uma certa hierarquia para assegurar uma coordenação adequada, constituirão então uma organização formal” (SCHEIN, 1968, p. 31).

“As organizações informais referem-se àqueles exemplos de coordenação que surgem entre os membros de uma organização formal e que não são requeridos pela sua estrutura. A estrutura organizacional exige apenas a coordenação de um certo número de atividades. Mas por motivos diversos o homem que trabalha numa organização raramente se limita ao desempenho dessas actividades. Pode supor-se que dois trabalhadores numa linha de montagem realizam apenas a tarefa que lhes foi destinada; contudo eles podem desejar conversar uns com os outros, ter refeições em conjunto, discutir acerca do trabalho e do seu chefe e de muitas outras formas estabelecer relações muito para além das que lhes tinham sido impostas. Este tipo de relações tende a surgir em todas as organizações formais e pode ser considerado como a organização informal. Como teremos ocasião de ver, muitos problemas psicológicos importantes das organizações surgem da complexa interação entre a organização formal e informal” (SCHEIN, 1968, p. 32).

E sobre a organização informal, Schein (1968) acrescenta:

“Constatou-se que a organização informal desempenha papel chave na satisfação das necessidades emocionais dos membros da organização e, portanto, não pode ser ignorada ou «proibida»” (SCHEIN, 1968, p. 82).

Retomando os trechos acima transcritos, verifica-se que para Schein (1968) o papel da psicologia para a administração é o de auxiliá-la a resolver problemas tidos como tradicionais, como já acontecia desde a psicologia industrial, de recrutamento, testes, seleção, estudo de tarefa e adaptação das tarefas às características do indivíduo; e também problemas que agora se impõem ao capital, quais sejam:

- Integração entre grupos formais e informais na organização;
- Integração (ótima) das necessidades humanas com as da organização;
- Resolver problemas relacionados ao contrato psicológico entre indivíduo e organização, o que envolve questões de autoridade e influência;
- Integração das organizações informais na organização formal;
- Desenvolver capacidades de adaptação para mudar a gestão conforme mudem as influências externas.

Schein (1968) introduz os conceitos de grupo formal e grupo informal, bem como de organização formal e organização informal, delimitando como formal aquilo que é previsto e planejado pela estrutura administrativa. Ao passo que delimita como informal aquilo que se desenvolve à parte dos esforços administrativos, decorrente dos interesses, necessidades e

relações que os próprios sujeitos participantes da organização desenvolvem entre si.

Em outras palavras, é considerado como formal aquilo que parte de interesses da administração, e como informal aquilo que parte de interesses dos sujeitos não representantes da administração. A questão da contradição dos interesses dos sujeitos participantes da organização e dos interesses da administração da organização é tratada, portanto, como uma questão de integração entre grupos formais e informais, organizações informais e a organização formal.

O que os estudos em psicologia organizacional e as tecnologias de gestão resultantes de sua aplicação, no entanto, mostrarão é que a palavra “integração” aqui utilizada, não representa a busca de concessões ou compromissos de ambas as partes para que se chegue a um interesse negociado comum, e sim uma busca da cooptação do grupo informal e da organização informal pela administração.

O mesmo ocorre quando Schein (1968) escreve que cabe à psicologia organizacional solucionar problemas de integração entre as necessidades humanas e as necessidades da organização. Ao mesmo tempo em que se coloca em evidência que se tratam de necessidades contraditórias, afirma-se que elas podem ser integradas. Interessante que o autor se refere a uma integração “ótima” entre as necessidades humanas e as da organização, aqui indicando de saída que não se refere a uma integração genuína, mas a uma integração ótima, a que proporcione o melhor custo/benefício.

Schein (1968) cita também, como papel da psicologia para a administração, a busca por solucionar problemas referentes ao que denomina de contrato psicológico entre indivíduo e organização, que envolve os conceitos de autoridade e influência. Em uma seção intitulada “A utilização dos recursos humanos - A autoridade, influência e o contrato psicológico”, Schein (1968) escreve:

“O conceito de contrato psicológico implica a existência da parte da organização e da parte do indivíduo de esperanças que ambos querem ver realizadas pela parte contrária. Estas esperanças não dizem respeito somente ao montante de trabalho a realizar e ao respectivo salário, mas abrangem todo o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e a organização” (SCHEIN, 1968, p. 35).

Verifica-se que o conceito de contrato psicológico se refere a um acordo tácito de expectativas e obrigações. Contrato não dito, nem necessariamente consciente para as partes. Da parte do funcionário, o consentimento consiste em submeter-se à autoridade da organização, para em troca ter satisfeitas suas necessidades de diversos tipos, dependendo da expectativa que traz consigo. Infere-se, portanto, que o papel da psicologia relacionado ao contrato psicológico do qual fala Schein (1968) é garantir que o trabalhador consinta em submeter-se à autoridade

da organização. Sobre a relação do contrato psicológico com os conceitos de autoridade e influência Schein (1968) escreve:

“Intercalei este debate acerca da autoridade e as suas bases, a fim de sublinhar o facto de uma organização não poder funcionar sem que os seus membros concordem com o sistema de autoridade vigente e que é deste consentimento que depende a manutenção ou quebra do contrato psicológico entre a organização e os seus membros. Se a organização não consegue satisfazer aquilo que o empregado espera dela e não consegue forçá-lo a permanecer como membro eficiente, ele sairá quase certamente. Assim o problema da motivação e dos incentivos ou recompensas será melhor encarado como uma situação complexa de ajuste entre a organização e os seus membros. Envolverá a escolha de qual a organização para onde entrar, de quanto trabalhar os sentimentos de lealdade e compromisso, a esperança de que cuidem de si e a descoberta de um sentimento de identidade conseguido através da tarefa desempenhada e uma série de outras decisões, sentimentos e esperanças. Resumindo, o segundo grande problema psicológico das organizações diz respeito à natureza e aos efeitos do contrato psicológico entre a organização e os seus membros. Questões tais como a natureza da autoridade, a possibilidade de influenciar o sistema, as normas de motivação e de aspirações de empregados e dirigentes, os sistemas de estímulo criados pela direção, as formas de direção que incutam lealdade e ligação, em oposição a alheamento e separação - tudo faz parte deste problema na sua generalidade” (SCHEIN, 1968, p. 39 e 40).

Para o autor o contrato psicológico é reforçado pela organização por meio da autoridade, de onde se tem que: participar de uma organização implica em aceitar seu sistema de autoridade.

Destaca o autor:

“Como afirmei anteriormente, as organizações coordenam as suas várias atividades através de uma hierarquia de autoridade. Dentro de certos limites, o indivíduo pode estar disposto a obedecer aos ditames de outra pessoa ou de algumas diretivas ou regras escritas, e refrear as suas próprias inclinações, mesmo que estas sejam totalmente diferentes das diretivas. A autoridade não é a mesma coisa que poder puro. Este poder implica que pelo emprego de recompensas ou exercendo manifesta coerção se possa forçar alguém, contra sua vontade. A autoridade, pelo contrário, implica da parte do subordinado uma prontidão a obedecer porque concorda, porque reconhece à pessoa que exerce a autoridade, ou a lei, o direito de mandar nele” (SCHEIN, 1968, p. 36).

Já a influência é conceituada como a forma como as pessoas exercem poder na organização em contrapartida à autoridade:

“A maneira como influencia - quer atuando sozinho quer integrado em sindicatos - não é tão importante como a sua convicção de que é capaz de modificar algo, quando o contrato psicológico não estiver a ser cumprido. Assim, a organização impõe a sua visão do contrato, através da autoridade; o emprego fá-lo através de uma influência a nível superior” (SCHEIN, 1968, p. 37).

Verifica-se que Schein (1968) trata como autoridade o exercício de poder por parte da administração e seus representantes, e como influência, o exercício de poder dos sujeitos que não parte das determinações da organização, o que, pressupõe-se, inclui o exercício de poder dos sujeitos quando não consentem com esta autoridade, isto é, quando atuam contra os interesses administrativos.

É interessante que Schein (1968) se refere à influência tanto dos indivíduos, quanto dos grupos informais, assim como da influência do meio externo à organização. O problema que a psicologia organizacional parece estar sendo conclamada a ajudar a solucionar na visão de Schein (1969) é, portanto, o de aumentar a eficácia da autoridade e de dirimir as influências dos

indivíduos, dos grupos informais, da organização informal e do meio externo, ameaçadoras aos objetivos administrativos.

Sobre o papel da psicologia organizacional, Schein (1968), assim como fizeram Robbins *et al* (2010) em relação ao Comportamento Organizacional, deixa claro que se trata de uma disciplina cujo objetivo, numa instância organizacional e institucional de análise, é o desenvolvimento de ferramentas que proporcionem eficácia organizacional e o controle do trabalhador para torná-lo dócil, e cujo compromisso, numa instância sócio-histórica de análise, é a de manutenção das relações de poder conforme os interesses do capital. Schein (1968) se refere à importância da psicologia organizacional como forma de responder ao seguinte problema:

“A utilização do homem num esforço humano organizado, para a produção de bens e serviços, tem sido desde sempre um problema premente. Os problemas a que o faraó teve de fazer face para a construção das pirâmides são na sua essência semelhantes àqueles enfrentados na atualidade pela direção de uma empresa. Ambos tiveram que estudar (1) como organizar o trabalho e adaptá-lo aos trabalhadores; (2) como recrutar, treinar e dirigir homens eficientemente; (3) como criar condições de trabalho, sistemas de recompensas e punição que permitam ao trabalhador manter um alto rendimento e moral suficientes para se manter eficaz durante longos períodos de tempo; (4) como adaptar as organizações a condições ambientais e a inovações tecnológicas em constante evolução; (5) como lutar contra a competição e desorganização provocadas por outras organizações ou por grupos dentro da própria organização. Estes e muitos outros problemas que fazem parte integrante de qualquer «organização» têm sido enfrentados e resolvidos por políticos, diretores e burocratas através da História.” (SCHEIN, 1968, p.13 e 14).

O compromisso da psicologia organizacional aqui é exposto como: ajudar a resolver o problema da dificuldade que, desde “faraós” até diretores de empresas, se encontra em utilizar outros homens num esforço organizado. Aponte-se que faraós utilizavam homens escravizados em um regime de trabalho forçado, e que Schein (1968) coloca seus problemas no mesmo patamar do de políticos, diretores e burocratas. Trata-se, portanto, de ajudar alguns desses homens (faraós, políticos, diretores e burocratas) a utilizar outros homens para seus propósitos.

Na mesma passagem, Schein (1968) pontua em quê, especificamente, a psicologia organizacional pode ajudá-los: a organizar o trabalho e adaptá-lo aos trabalhadores; a recrutar, treinar e dirigir os trabalhadores eficientemente; a recompensar ou punir esses trabalhadores de forma eficiente para que tenham alto rendimento, e, frise-se, para que tenham a atitude correta e se mantenham assim por longos períodos de tempo; a adaptar os trabalhadores a mudanças que acreditem ser necessárias; e, finalmente, a lutar contra concorrentes ou contra grupos dentro da própria organização.

O que significa dirigir o outro, recompensar ou punir o outro? Se trata de instrumentalizar alguém para utilizar o outro?

O que significa lutar contra grupos dentro da própria organização? Se trata de quê, se não que existem interesses contraditórios dentro da organização? O que se visa é instrumentalizar um dos lados para que lute com mais eficiência pela realização dos seus interesses particulares?

O que parece estar sendo dito, em outras palavras, é que o papel da psicologia organizacional é instrumentalizar o representante da classe dominante a exercer controle sobre o trabalho de modo mais eficaz.

Outro ponto em comum que a obra de Schein (1968) tem com a de Robbins *et al* (2010) é a busca em posicionar a psicologia organizacional como um campo de estudos que se utiliza de teorias e métodos baseados em evidências empíricas:

“Os psicólogos começaram a interessar-se por estes problemas da organização somente na medida em que as suas teorias e métodos lhes permitiam pensar construtivamente neles e lhes permitem também verificar os seus raciocínios de um modo empírico. Começaram por tratar de problemas que diziam respeito à apreciação e seleção individual dos trabalhadores e ignoraram os problemas que envolviam a organização como um todo. Assim, as primeiras tentativas bem sucedidas dos psicólogos industriais compreendiam testes de candidatos de modo a permitir a organizações como o exército ou a uma grande empresa industrial melhorar os seus métodos de seleção. A seleção tornou-se mais científica medindo nos indivíduos as características exigidas pela organização aos novos membros. A organização porém era simplesmente fonte de informações e de questões a serem resolvidas” (SCHEIN, 1968, p. 14).

(a organização) “ (...) Indicava os objetivos a ser atingidos; o psicólogo colaborava ajudando na sua realização. Mas com esta aproximação mais sistemática e científica os psicólogos encontraram-se rapidamente mais próximos dos problemas da organização, numa tentativa crescente de pôr ordem no processo de estudo e de organização do próprio trabalho” (SCHEIN, 1968, p. 15).

Verifica-se aqui novamente, o uso da ciência como fonte de legitimação, argumento semelhante ao feito por Robbins *et al* (2010) sobre a legitimação das teorias e práticas de Comportamento Organizacional. Por serem científicas, as teorias são consideradas válidas, e isso é tratado como condição suficiente para justificar que sejam aplicadas.

Schein (1968) escreve ainda sobre o posicionamento teórico e epistemológico que defende para a psicologia organizacional:

“À medida que o testemunho experimental aumenta, torna-se manifesto que o esquema referencial e o sistema de valores que ajudará o dirigente a utilizar mais eficientemente os indivíduos, é o da ciência e da teoria dos sistemas. Se o dirigente adopta estes valores em relação ao indivíduo, ele certificará as suas hipóteses e procurará descobrir um diagnóstico mais adequado; se proceder deste modo estará em condições de enfrentar todo e qualquer problema a que a situação o obrigue” (SCHEIN, 1968, p.148).

Ressalte-se do trecho acima transcrito, que o argumento legitimador de validade da teoria que propõe Schein (1968) é o aumento do testemunho experimental, isto é, trata-se de uma legitimação que se dá por meio de evidência produzida por um método que se coloca como científico: o experimento. Elege-se, ainda, a ciência e a teoria dos sistemas como, respectivamente: o esquema referencial e o sistema de valores a ser utilizado. O trecho ainda

deixa claro, novamente, a quem à psicologia organizacional se destina: ao dirigente.

Schein (1968) reforça a relevância da abordagem sistêmica e da visão da organização como sistema complexo, como indicando na seguinte passagem:

“Primeiro, a organização deve conceber-se como um sistema aberto, o que significa que está em constante interação com o meio, adquirindo matérias-primas, pessoas, energias e informações e transformando ou convertendo estes em produtos ou serviços, que são exportados para o meio. Segundo, a organização deve ser concebida como um sistema com múltiplos fins ou funções que envolvem múltiplas interações entre a organização e o meio. Muitas das atividades dos subsistemas dentro da organização não podem ser entendidas sem se considerar estas múltiplas interações e funções. Terceiro, a organização compõe-se de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Em vez de se analisar o fenômeno organizacional em termos de comportamento individual, está-se a tornar cada vez mais importante analisar o comportamento de tais subsistemas, considerando-os em termos de grupos tarefas ou qualquer outro conceito. Quarto, devido à dependência mútua dos subsistemas, as modificações num subsistema têm toda a probabilidade de afetar o comportamento de todos os outros. Quinto, a organização existe num meio dinâmico que consiste noutros sistemas, uns maiores, outros menores do que a organização. O meio exige e constrange a organização por várias formas. O funcionamento total da organização não pode ser compreendido, portanto, sem se considerar concretamente estas limitações e exigências do meio. Finalmente, os elos múltiplos entre a organização e o meio tornam difícil especificar claramente os limites de qualquer organização. Em último lugar, um conceito de organização é talvez mais bem dado em termos de processo estável de importação, conversão e exportação, do que através de características como tamanho, forma, função ou estrutura” (SCHEIN, 1968, p. 223 e 224).

Faria (2008) analisa o enfoque funcionalista dos sistemas sociais e argumenta que para esta abordagem qualquer sistema é entendido como sendo constituído de um conjunto de subsistemas em que os comportamentos ou ações dos agentes são considerados como funcionais ou disfuncionais, dependendo de servirem ou não às necessidades do sistema. O que acaba por encobrir que as necessidades do sistema, no caso, são as necessidades do capital. Essa concepção acaba por justificar os mecanismos de controle, e a estrutura de autoridade, não como resultado de dominação e de heterogestão, mas como demandas de manutenção e equilíbrio do sistema organizacional (FARIA, 2008).

Para fundamentar seu argumento de que a organização deve ser entendida como um sistema complexo, Schein (1968) cita teóricos como Argyris e McGregor, bem como os modelos de Blake e Mouton, o modelo de grupo de ligação de Likert, o modelo de George Homans publicado em “The Human Group” em 1950 (obra citada por Schein, 1968), o modelo do instituto de Tavistock, considerando principalmente as contribuições de Trist e Rice, bem como o modelo de conjunto de atuações sobrepostas de Robert Kahn e colegas.

Faria (2008) sugere que alguns desses autores são tradicionalmente considerados como representantes da abordagem comportamental (ou behaviorista) em Teoria Geral da Administração, e outros como representantes da abordagem sistêmica em administração, mas que em sua concepção, deveriam ser todos abordados como teorias de enfoque dos sistemas

sociais, por compartilharem entre si acentuada relação teórica e metodológica.

As teorias de enfoque de sistemas tendem a compreender as organizações como sistemas sociais planejados ou inventados, que se firmam sobre atitudes, percepções, motivações e expectativas de seus participantes. Esta concepção, conforme Faria (2008), tende a reduzir a organização produtiva capitalista, que é resultante de um processo histórico, a uma mera invenção do homem. Bem como a colocar a questão do conflitos de interesse entre classes sociais como uma questão de adaptação do indivíduo ao sistema social, cujo equilíbrio é pressuposto de partida.

Estas teorias tendem a entender o lugar dos sujeitos no sistema social pelo conceito de papel social, e sua adequação ou não ao sistema se dá em termos da congruência de seu desempenho com a expectativa do papel social. Segundo Faria (2008), essa concepção torna ainda mais opaca a percepção de que adequar-se ao papel, de fato significa adequar-se aos interesses de ganho do capital.

Faria (2008) afirma que este é o sentido no qual se desenvolvem os mecanismos de controle no capitalismo, tornando-se mais sutis e ao mesmo tempo mais eficientes, fazendo com que o sistema de controle e dominação fique cada vez mais invisível, e é nesse sentido que a obra de Schein (1968), “A psicologia na organização”, parece contribuir, demonstrando como a psicologia pode ser utilizada para tornar a gestão das organizações mais eficiente.

4.3 PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL DA PSICOLOGIA

Maria Aparecida Ferreira Aguiar (2005) escreve sobre a “Psicologia aplicada à administração – uma abordagem interdisciplinar” e traz uma proposta diferente da até agora vista em Robbins *et al* (2010) e Schein (1968). Conforme a autora, o seu livro se propõe a repensar a organização a partir da psicologia com uma abordagem que se propõe crítica à ideologia gerencialista comprometida com o capital, escreve a autora:

“Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar tem como proposta repensar a organização a partir da psicologia, resgatando a pessoa humana e sua capacidade de vir a ser livre, de ser sujeito num mundo onde predominam as regras, as normas e as coerções, especialmente as psicológicas. Desenvolvi uma reflexão crítica, apoiando-me na Teoria Crítica e na Ética Discursiva, de Jurgen Habermas, e na Teoria do Desenvolvimento do Pensamento, de Jean Piaget” (AGUIAR, 2005, p. 9).

Importante destacar que a obra original de Maria Aparecida Ferreira Aguiar publicada em 1991, era denominada então “Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional”, e não apresentava nessa versão esse objetivo. Dos três cursos de graduação em Administração identificados que utilizam este livro, em dois é indicado esta

versão introdutória, e somente em um ele é indicado em sua versão revista e complementada com esse objetivo crítico.

A primeira versão da obra de Aguiar (1991) tem em consistência com a obra de 2005, um núcleo comum de capítulos que apresentam diferentes conceitos de teorias da psicologia, tais como do behaviorismo, do cognitivismo, da psicanálise, da teoria da *gestalt* e da teoria de campo. Nesses capítulos são apresentadas considerações sobre como a administração pode se beneficiar dessas linhas teóricas da psicologia e de suas contribuições sobre aprendizagem, personalidade, habilidades, inteligência, percepção, cognição, motivação, dinâmica de grupo e liderança.

A inovação da obra de 2005 em relação à original é a inclusão de vários capítulos em que Aguiar (2005) propõe uma visão que se pretende crítica em relação à psicologia aplicada pela administração. Nestes capítulos são discutidos:

(i) O processo de globalização e suas consequências; em que a autora explora o conceito de modernização reflexiva (Giddens e Lasch) e a teoria da modernidade reflexiva como sendo os que melhor caracterizam o momento atual (AGUIAR, 2005);

(ii) A necessidade de compreender a realidade como complexa e, para tanto, da necessidade do pensamento complexo em detrimento do pensamento simples; em que a autora apresenta a teoria da complexidade desenvolvida por Edgar Morin (AGUIAR, 2005);

(iii) Os fundamentos morais para repensar as organizações, a Psicologia e sua aplicação pela administração; em que a autora apresenta a moral em Kant, a Teoria da Ética Discursiva, de Habermas, bem como as teorias do desenvolvimento psicogenético e do desenvolvimento moral de Piaget e Kohlberg, como fundamentos científicos da ética discursiva (AGUIAR, 2005).

(iv) O compromisso ideológico da administração e o compromisso da psicologia aplicada à administração; na qual a autora escreve existirem três hipóteses sobre a natureza humana: a que o indivíduo é compreendido como ser condicionado (remetendo à visão que atribui ao Behaviorismo); a que é compreendido como ser inteligente (remetendo à visão que atribui ao Cognitivismo); e, finalmente, a visão que defende que o indivíduo é compreendido como ser inteligente e livre, com vocação para a liberdade e capaz de desenvolver consciência crítica. Esta visão alicerça a abordagem administrativa de co-responsabilidade e autodeterminação que a autora defende (AGUIAR, 2005).

Interessante focar primeiramente naquilo que as duas versões utilizadas das obras de Aguiar tem em comum:

Tanto na versão original de 1991 quanto na atual de 2005, Maria aparecida Ferreira Aguiar define psicologia como ciência, e frisa sua diferença do senso comum ou do pensamento filosófico. Para a autora:

“Falta, entretanto, nas ideias e reflexões dos pensadores, a identificação das leis e dos princípios básicos que determinam os processos psicológicos e dirigem o comportamento humano (...) A correta compreensão das diferenças individuais, dos grupos, das comunidades e das organizações como entidades psicossociais pode levar à compreensão e a previsões razoáveis do comportamento individual, do grupo, da organização e da comunidade. No decorrer do desenvolvimento da psicologia, muitos cientistas buscaram, e ainda buscam, aplicar o método científico ao estudo dos fenômenos psicológicos, na tentativa de conhecer as leis e os princípios que os regem” (AGUIAR, 2005, p. 134).

“a Psicologia vem adotando o método científico de formas diversas, respeitando não somente a orientação teórica daquele que realiza o estudo científico, mas também a natureza do fenômeno em estudo” (AGUIAR, 2015, p. 137).

Assim como se verificou nos manuais de Robbins *et al* (2010) e Schein (1968), Aguiar (2005) também busca posicionar a psicologia como uma ciência.

A autora continua então definindo seu entendimento sobre teoria, e explicando como uma teoria só é válida se for testada empiricamente:

“Uma teoria é, pois, um conjunto de enunciados relativos a determinada realidade ou fenômeno, que permite testar sua veracidade por meio da pesquisa empírica. Como enunciados (teóricos), as teorias são elaboradas a partir da ideia ou da concepção que dado cientista tem acerca do fenômeno em estudo. Piaget, por exemplo, ao desenvolver postulados teóricos acerca do desenvolvimento cognitivo da criança, verificou na realidade empírica, mediante a observação científica, se esses postulados explicavam o processo cognitivo do ser humano. E foi a partir dessas verificações científicas que corrigiu e reformulou sua teoria, dando a ela maior credibilidade científica” (AGUIAR, 2015, p. 140).

A passagem acima transcrita demonstra o posicionamento idealista de Aguiar (2005) na construção da teoria, em que delimita que a teoria é construída a partir da concepção do cientista acerca do fenômeno estudado e posteriormente deve sobreviver ao teste empírico para ser validada. A autora continua sua definição do que considera uma teoria válida expondo uma crítica a teorias que, mesmo não validadas empiricamente, continuam sendo utilizadas na administração. Escreve Aguiar (2005):

“Todavia, as teorias psicológicas nem sempre foram formuladas obedecendo ao rigor científico, e muitas delas, hoje largamente difundidas, nem sequer foram objeto de verificação científica. A teoria das necessidades humanas de Maslow, a teoria da inteligência emocional e a teoria da *learning organization* são alguns exemplos. Nesse sentido, nem todas as teorias psicológicas apresentam o mesmo grau de objetividade e de valor científico. A validade científica das teorias psicológicas pode ser identificada por meio de critérios como: capacidade de explicar fatos psicológicos, possibilidade de revelar relações não conhecidas entre conceitos e fatos observados e capacidade de levantar hipóteses e sugestões de explicação do comportamento passíveis de verificação posterior por meio de novos estudos” (AGUIAR, 2005, p. 140).

Interessante que mesmo descreditando a teoria de Maslow em seu valor científico, a autora a apresenta quando trabalha o tema motivação. O mesmo ocorre com Robbins *et al* (2010), que também utilizam o mesmo argumento sobre a teoria da hierarquia das necessidades

de Maslow, apontando que esta não é comprovada por evidências, e ainda assim apresentam sua teoria em seu manual. Essa contradição parece vislumbrar que embora os três manuais aqui analisados busquem frisar a psicologia como ciência e legitimar sua validade a partir da verificação empírica por meio de evidências coletadas através de metodologia científica, a administração utiliza as teorias que melhor lhe servem, sendo estas consideradas cientificamente válidas ou não.

Parker (2014) e Rose (1996) escrevem que a psicologia participa da ideologia gerencialista e que as teorias psicológicas influenciam a forma como os sujeitos compreendem e pensam sobre si mesmos e sobre suas subjetividades. Se essas teorias encontram respaldo científico, tanto melhor para o capital em seu objetivo de controle social, pois se trata de mais um argumento legitimador de que são verdadeiras e, portanto, devem ser utilizadas. Se as teorias não são verificadas empiricamente, mas são úteis, continuam sendo usadas e ensinadas, ainda que se aponte essa sua limitação.

Aguiar (2005) apresenta a psicologia como um conjunto de teorias que são divergentes quanto ao entendimento do que é o comportamento humano:

“Para os behavioristas (comportamentalistas), o comportamento humano compreende apenas as reações observáveis de forma direta. Os cognitivistas (entre eles, Freud e Kurt Lewin) conceituam o comportamento observável de forma mais ampla, ou seja, consideram-no como sendo todas as reações do organismo, inclusive as inferidas de outros comportamentos. Os processos psicológicos não passíveis de observação direta integram igualmente esse conceito de comportamento. Exemplos deles são os processos perceptivos, a memória, a cognição, o raciocínio, os motivos, os sentimentos etc. Para essas teorias, todos os processos psicológicos são comportamentos observáveis e, portanto, são objeto das ciências psicológicas. Essas divergências caracterizam a influência do paradigma de pensamento (Khun, 1994) seguido pelos psicólogos pertencentes às diversas correntes psicológicas. Isso significa dizer que cada pesquisador parte de valores e de pressupostos filosóficos que orientam sua concepção do ser humano, ou seja, o que ele é, bem como a forma pela qual o comportamento humano deverá ser estudado” (AGUIAR, 2005, p. 136).

Ao mesmo tempo em que afirma que a psicologia é um conjunto de teorias divergentes, Aguiar (2005) afirma que a psicologia como um todo, definiu seus objetivos como sendo a descrição, explicação e predição do comportamento, ou seja, segundo uma dimensão positivista:

“No momento em que a Psicologia definiu seus objetivos como a descrição, a explicação e a predição do comportamento, conseguiu-se, no decorrer de seu desenvolvimento, especialmente com a crescente contribuição de conhecimentos obtidos por meio de estudos, experimentos e pesquisas, ampliar e compreender melhor a complexidade desses objetivos” (AGUIAR, 2005, p. 137).

Além de tratar a psicologia como um todo guiado por único objetivo comum, verifica-se, na passagem acima transcrita, que Aguiar (2005) afirma que a psicologia, também aqui tratada como um todo, se desenvolve por meio de estudos, experimentos e pesquisas.

Parker (2014) escreve que os psicólogos não concordam entre si, nem, tampouco, concordam sobre o que a psicologia realmente é. A maior parte dos compêndios ou obras de introdução à psicologia apresentam diferentes abordagens fingindo pesar a julgar diferentes pontos de vista, o que alimenta a ilusão de que tudo, de alguma forma, se complementa, quando diferentes áreas de estudo na psicologia são de fato concorrentes e não complementares (PARKER, 2014, p. 17 e 18).

Conforme esse autor, a psicologia não só está dividida em diferentes abordagens e áreas de especialidade, como também em diferentes campos metodológicos incompatíveis. A abordagem quantitativa, representada principalmente por experimentos, se fundamenta no pressuposto de que leis de causa e efeito podem ser descobertas pela manipulação e mensuração do comportamento. A experimentação prevê a separação entre pesquisador e sujeito, que é de fato objeto pesquisado. Essa separação corrobora a reificação das pessoas e das relações, que são tratadas aqui como meio para se descobrir algo, e não como fins em si mesmas (PARKER, 2014, p. 38).

Verifica-se na passagem acima transcrita de Aguiar (2005) que, embora busque posicionar seu manual de psicologia de forma crítica ao uso que tradicionalmente a administração faz desse campo de conhecimento, sua apresentação do que é a psicologia mostra-se vinculada ao mesmo compromisso que critica. A autora apresenta a psicologia como uma ciência que explica o comportamento humano e que se constrói por meio de métodos que reificam o ser e as relações humanas.

Este núcleo comum presente nas duas versões do livro de Aguiar faz inferir que as inclusões críticas presentes na obra de 2005 foram construídas por sobre o livro de 1991, que em sua versão original não tinha essa orientação.

Se na versão introdutória não se declarava o compromisso da psicologia aplicada à administração com a eficiência produtiva com a mesma transparência de Robbins *et al* (2010) e Schein (1968), a forma como os temas eram trabalhados e apresentados, demonstrava servirem para exatamente o mesmo fim.

Na versão de 2005 de sua obra, Aguiar inclui reflexões críticas sobre o papel da psicologia e seu compromisso com o capital, porém cria uma obra contraditória que, em alguns momentos critica o uso que a administração faz da psicologia, e em outros, repetidos da obra original, continua mostrando como a psicologia pode ser útil para a administração.

Dado que a obra de Aguiar (1991;2005) é citada nas ementas de disciplinas de três programas de graduação em administração e que não é possível identificar quais partes de suas obras estão de fato sendo indicadas pelos professores aos seus alunos em sala de aula, cabe

apenas questionar qual o uso que de fato a administração faz da obra *Psicologia Aplicada a Administração* em suas duas versões. Será que, de fato, em algum desses programas é o debate crítico a respeito do papel da psicologia que se quer trabalhar com os alunos? Ou o que se deseja é simplesmente trabalhar os principais conceitos, modelos explicativos e teorias de diferentes linhas teóricas da psicologia que são apresentados tanto na obra de 1991 quanto na sua extensão de 2005?

De todo modo, mostra-se interessante analisar o fato de que ao longo de seus livros Aguiar (1991; 2005) escreve o seguinte sobre as teorias da psicologia:

Sobre a psicanálise, Aguiar (2005) apresenta ao leitor do seu manual os conceitos de qualidades mentais (consciente, pré-consciente e inconsciente); fases do desenvolvimento (oral, anal, fálica e latência); Id; Ego; Superego; Ego ideal; complexo de Édipo; necessidade; desejo; energia sexual; libido; pulsão; instintos de sobrevivência e sexuais; instintos de vida e de morte; princípio do prazer; princípio da realidade; sublimação; recalque; repressão; identificação; deslocamento; bem como o conceito de conflito psíquico. A autora trabalha esses conceitos da psicanálise relacionando-os à compreensão das diferenças de personalidade (AGUIAR, 2005, p. 151), percepção e aprendizagem (AGUIAR, 2005, p. 153), manipulações das necessidades individuais dos membros das organizações (AGUIAR, 2005, p. 163) técnicas de mudança de cultura compulsória (AGUIAR, 2005, p. 165) e administração participativa (AGUIAR, 2005, p. 165).

Sobre a teoria da dejoursiana da Psicodinâmica do Trabalho, Aguiar (2005) apresenta ao leitor de seu manual os conceitos de condições de trabalho, contexto de trabalho, estratégias defensivas, prazer, sublimação, sofrimento, ressonância simbólica, reconhecimento, teatro do trabalho, psicolatologia, dimensões diacrônica e sincrônica. A autora trabalha esses conceitos da psicodinâmica do trabalho relacionando-os a relação homem e trabalho, sendo o trabalho fonte sofrimento, doença, prazer e saúde (AGUIAR, 2005, p. 166); personalidade (AGUIAR, 2005, p. 168), condições de trabalho e organização do trabalho (AGUIAR, 2005, p. 167), conteúdo do trabalho (AGUIAR, 2005, p. 170); e finalmente, motivação (AGUIAR, 2005, p. 174).

Sobre o behaviorismo, Aguiar (2005) apresenta os conceitos de comportamento respondente, comportamento operante e análise funcional do comportamento para escrever sobre o condicionamento do comportamento humano nas organizações, relacionando-os a temas como: sentimentos, emoções (AGUIAR, 2005, p.204), percepção (AGUIAR, 2005, p.205), necessidades, desejos e pensamentos, e processo de manipulação desses elementos (AGUIAR, 2005, p. 187), aprendizagem (AGUIAR, 2005, p. 189), motivação (AGUIAR, 2005,

p. 202), modificação do comportamento (AGUIAR, 2005, p. 203), personalidade (AGUIAR, 2005, p. 206), tomada de decisão (AGUIAR, 2005, p. 206) e sistemas de recompensa nas organizações (AGUIAR, 2005, p. 210).

Sobre a teoria da Gestalt, Aguiar (2005) apresenta aos seus leitores os conceitos de princípio da totalidade, princípio da transposição, gestalt, insight, isomorfismo, figura-fundo, lei da pregnância, lei na proximidade, lei do fechamento, lei da boa continuação, lei do caráter de participação, lei da similaridade, para então trabalhar esses conceitos relacionando-os a percepção e aprendizagem (AGUIAR, 2005, p. 226).

Sobre a teoria de campo, de Kurt Lewin, Aguiar (2005) apresenta aos leitores de seu manual os conceitos de pesquisa-ação, dinâmica de grupo, psicologia social, espaço vital, conceitos dinâmicos – hodologia; além de apresentar sua abordagem dinâmica, do indivíduo como sistema. A autora trabalha esses conceitos relacionando-os à compreensão e predição do comportamento dos indivíduos (AGUIAR, 2005, p. 232), motivação e personalidade (AGUIAR, 2005, p.233 e p.240), percepção (AGUIAR, 2005, p. 234), tomada de decisão (AGUIAR, 2005, p. 241), aprendizagem (AGUIAR, 2005, p. 241), liderança (AGUIAR, 2005, p. 248), dinâmica de grupo e a influência dos grupos no comportamento individual (AGUIAR, 2005, p. 246).

Finalmente, sobre a teoria do desenvolvimento, de Piaget, Aguiar (2005) apresenta aos leitores de seu manual os conceitos de desenvolvimento cognitivo, processos de assimilação e acomodação, período sensório-motor, inteligência sensório-motora, esquemas, generalização, inteligência teórica e inteligência prática, período pré-operatório, pensamento simbólico, nível operatório concreto, reversibilidade, operação mental, nível operatório formal. A autora trabalha esses conceitos relacionando-os à inteligência e aprendizagem (AGUIAR, 2005, p. 261), bem como ao desenvolvimento moral.

O que se pode perceber é que, ainda que na versão mais recente de seu manual Aguiar (2005) busque discutir o papel da psicologia para a administração por meio de uma abordagem que considera crítica, afirmando que o papel da psicologia é dar subsídio para repensar as práticas organizacionais num sentido de promoção do ser humano livre e autônomo, tem-se que, quando apresenta as diferentes linhas teóricas da psicologia o faz destacando os conceitos destas teorias que são úteis para a administração, mostrando como essas teorias da psicologia fornecem subsídios para a compreensão de temas de interesse da administração, como a motivação, as diferenças de inteligência e personalidade, o processo de percepção e de aprendizagem, bem como a dinâmica de funcionamento dos grupos e da influência por meio da

liderança. Ou seja, apresenta as teorias da psicologia dando-lhes um sentido de melhor permitir a compreensão, previsão e controle do comportamento dos sujeitos no trabalho.

Explicitamente sobre o papel da psicologia para a administração, Aguiar (2005) escreve que se trata de um papel ambíguo, de algo que pode ser usado para a manipulação ou para a libertação dos sujeitos. Escreve a autora:

“Kelman, já em 1968, mostrava que as pesquisas e os estudos científicos desenvolvidos nas diferentes áreas da Psicologia levavam a um conhecimento cada vez mais objetivo e sistemático, o que, em consequência, possibilitava o controle e a manipulação do comportamento humano. Esses problemas deveriam, segundo ele, preocupar não só os psicólogos, como também aqueles que fazem uso dos conhecimentos de natureza psicológica no exercício de diferentes funções, especialmente dentro das organizações. Pesquisadores como Max Pagés (1990), Dejours (1994), Chanlat (1990), Aktouf (1993) e Aguiar (1998) denunciaram a crescente e inescrupulosa utilização de conhecimentos científicos das diferentes áreas das ciências humanas como instrumentos poderosos de controle dos seres humanos, especialmente pelas organizações” (AGUIAR, 2005, p. 141).

Continua a autora:

“Os autores mostram que, a esse respeito, podem ser observadas duas posições antagônicas, tanto entre os cientistas do comportamento, como entre aqueles que se utilizam dos conhecimentos científicos da Psicologia. A primeira posição baseia-se na crença de que a liberdade e a autodeterminação do ser humano são inerentes à sua natureza e constituem, portanto, um direito inalienável de cada indivíduo. A segunda posição parte do pressuposto de que outros podem e devem decidir sobre o que é melhor para o indivíduo. Assim, evidencia-se, nessa segunda posição, que não só seria possível, como também recomendável, planejar comportamentos de terceiros, condicionando seu desenvolvimento em determinada direção. Essa posição leva ao uso de estímulos externos, de influências não identificadas conscientemente pelos indivíduos” (AGUIAR, 2005, p. 142).

A autora complementa seu argumento concluindo:

“O conhecimento científico da psicologia pode, em síntese, ser usado para libertar ou escravizar, para formar os indivíduos como seres atuantes ou como seguidores passivos” (AGUIAR, 2005, p. 143).

Em seu manual, Aguiar (2005) apresenta em alguns capítulos uma tentativa de apontar caminhos para a utilização da psicologia neste sentido de libertação, e o faz baseando-se na teoria da ação comunicativa de Habermas e nas teorias de desenvolvimento moral de Piaget e Kohlberg. Além disso, quando apresenta temas como inteligência, testes de inteligência e motivação a autora também procura apontar contradições nas teorias e práticas disseminadas, com o que parece ser o intuito de alertar sobre o uso manipulativo da psicologia nesses casos, e nesse sentido também buscando pontuar a psicologia como tendo papel de libertação dos sujeitos trabalhadores.

Ao mesmo tempo, no entanto, nos demais capítulos de seu manual, quando Aguiar (2005) apresenta os conceitos das teorias psicológicas, indicando sua aplicação da administração a autora reforça aquilo que critica, isto é, a produção de um conhecimento cada vez mais objetivo e sistemático que possibilitava o controle e a manipulação do comportamento humano.

O próprio uso das teorias de Habermas, Piaget e Kohlberg que é feito pela autora, como fundamentos morais para repensar a psicologia e sua aplicação nas organizações (AGUIAR, 2005, p. 11), merece também ser questionado se o objetivo é, de fato, pensar o papel da psicologia como promotora de liberdade e autodeterminação dos sujeitos trabalhadores.

4.3.1 Psicologia como promotora de liberdade e autodeterminação dos trabalhadores por meio da promoção da racionalidade comunicativa

Importante ressaltar que as considerações que aqui se apresentam em relação às teorias de Habermas, Piaget e Kohlberg são tecidas a partir do uso que Aguiar (2005) faz delas. As discussões e críticas que se apresentam são direcionadas, portanto, não aos autores originais e suas respectivas obras, mas à apropriação de suas teorias apresentada por Aguiar (2005).

Aguiar (2005) escreve sobre as teorias da Ação Comunicativa e da Ética Discursiva de Habermas, apresentando a teoria do Desenvolvimento Psicogenético e do Desenvolvimento Moral de Piaget e Kohlberg como seus fundamentos científicos.

Ação comunicativa é compreendida por Aguiar (2005) como:

“Ação comunicativa: os indivíduos envolvidos coordenam seus atos, a fim de atingir a compreensão. Não estão orientados para seu sucesso pessoal. Eles podem harmonizar seus planos de ação em bases de definições de situações comuns. A negociação das definições de situação é elemento fundamental, requerido pela ação comunitária” (AGUIAR, 2005, p. 99).

Conforme Aguiar (2005) a teoria da ação comunicativa seria comprometida com o interesse emancipatório dos indivíduos (AGUIAR, 2005, p. 51); estaria baseada na linguagem, na comunicação linguística, e nas interações entre as pessoas realizadas por meio da comunicação (AGUIAR, 2005, p. 51). Os indivíduos nessas interações podem explicitar seus sentimentos e emoções (AGUIAR, 2005, p. 51), seus interesses e objetivos, justificando as pretensões de validade daquilo que expõe por meio de provas e argumentos (AGUIAR, 2005, p. 52), ou pela consistência entre suas palavras e seu comportamento (AGUIAR, 2005, p. 53). A validade do que se explana, portanto, deveria ser dada não por meio de uma racionalidade instrumental (que a autora critica) e sim por meio da razão comunicativa.

Aguiar (2005) escreve que Habermas denomina como discurso o processo de problematização e de argumentação que julga a verdade ou validade de proposições e a justiça de normas (AGUIAR, 2005, p.53). Difere o discurso teórico e o discurso prático. O discurso teórico estaria relacionado à reflexão crítica e hipotética que deve ser imparcial, que busca por meio da discussão um consenso que leve à confirmação ou negação das proposições apresentadas como verdadeiras. Conforme Aguiar (2005), para Habermas o princípio mediador

dessa investigação é o da indução, que vai permitir generalizações (AGUIAR, 2005, p. 53). O discurso prático, por sua vez, julgaria a justiça das normas sociais propostas, e não a validade de proposições. Escreve a autora:

“No discurso prático, o objeto de questionamento e de problematização é a adequação e a legitimação das normas sociais. Nesse processo argumentativo, cada argumentação tem de ser justificada, cada julgamento defendido e reafirmada a validade das regras em questão. A validade de um novo sistema de normas é aceita e respeitada por todos, tendo em vista o princípio universal que é a dignidade humana” (AGUIAR, 2005, p.53).

Questiona-se aqui o que seria o conceito de dignidade humana que deve guiar a aceitação e submissão às normas; como esse conceito é definido; por quem; se esse conceito é absoluto ou contingencial, a que circunstância se relaciona; além de questionar como se chegaria e seria mantido o consenso em relação às normas. A saída da autora parece ser dada pelo uso da razão comunicativa e pela ética discursiva.

A razão comunicativa é compreendida por Aguiar (2005) como:

“Razão comunicativa ou razão dialógica (Habermas): é entendida como a lógica que fundamenta a tomada de decisões baseadas na comunicação e na livre expressão dos indivíduos que dela participam. Chega-se a um ponto comum sem coerção, pois pressupõe que todos os participantes estão comprometidos com a busca da verdade” (AGUIAR, 2005, p. 101).

A questão passa a ser, portanto, que os indivíduos assumam um comprometimento não com seus interesses pessoais, mas com a busca da verdade. Além de os indivíduos não exercerem coerção ou manipulação, de modo que a única forma de influência exercida uns sobre os outros seja a da argumentação honesta e transparente de proposições válidas. Para Aguiar (2005) a racionalidade comunicativa é um processo argumentativo em que os sujeitos se colocam de acordo em relação a questões sobre justiça (discurso prático) e verdade (discurso teórico) (AGUIAR, 2005, p.54). Escreve a autora:

“Representa a possibilidade de estabelecer ou restabelecer uma base consensual para a interação, sem recorrer à força em nenhuma de suas formas, desde a violência aberta até a manipulação latente. Representa a possibilidade de chegar a um acordo mediante o uso da razão, sem violar a humanidade dos indivíduos envolvidos. Ela parte do pressuposto de que o homem é um ser racional finito, carente, com impulsos, desejos e interesses, isto é, com necessidades socialmente interpretadas. Essas necessidades são passíveis de serem satisfeitas consensualmente por um processo argumentativo capaz de levar em conta o indivíduo e sua identidade e, ao mesmo tempo, o interesse de todos os indivíduos. Na ação comunicativa, os indivíduos envolvidos têm suas ações coordenadas em função do alcance da compreensão de um ponto comum. Não estão orientados para seu sucesso pessoal. Eles podem buscar a realização de seus objetivos pessoais a partir do pressuposto de que podem harmonizar seus planos de ação, tendo como base a definição comum e compartilhada da situação” (AGUIAR, 2005, p. 54).

A racionalidade comunicativa e a ação comunicativa, tais como expostas por Aguiar (2005), partem do pressuposto de que as necessidades individuais e o interesse de todos os indivíduos podem ser compatibilizados por meio da comunicação. O que não se explana é como isso pode se dar. Como todos os indivíduos poderiam se comunicar entre si para chegar em um

consenso, por exemplo? Como cada indivíduo, dado que é um ser racional finito, carente, com impulsos, desejos e interesses que são contraditórios e em grande parte inconscientes, poderia colocar-se numa situação de comunicação de forma completamente consciente das proposições ou normas que pretende que sejam julgadas pelos demais? Parecem obscuros os pontos da teoria da ação comunicativa e da racionalidade comunicativa apresentados por Aguiar (2005) que explicariam como ou porque os indivíduos, organizações e sociedade passariam a adotar a racionalidade comunicativa. Na forma como apresentada por Aguiar (2005), as teorias da ação comunicativa e da racionalidade comunicativa mostram-se esboços normativos e não explicativos das relações sociais.

Aguiar (2005) apresenta o seguinte exemplo da racionalidade comunicativa em prática:

“As negociações das definições de situações são um elemento essencial na ação comunitária. Não é possível buscar interesses individuais dentro do respeito aos interesses dos demais indivíduos ou partes que constituem em dado momento uma interação, se não houver uma clara e objetiva definição da situação percebida em seus diferentes ângulos. Um exemplo dessa falta de definição de uma situação comum é a negociação salarial entre sindicatos de trabalhadores e federações das indústrias. Parte-se, nesse tipo de interação, de uma visão unilateral da situação, o que impede o estabelecimento de uma relação dialógica, em que as partes buscam o entendimento num processo argumentativo baseado na justiça, na verdade e na veracidade. Essa relação é marcada pelo interesse individual, pela vitória do mais forte e pelo uso da ação estratégica em detrimento da razão comunicativa” (AGUIAR, 2005, p. 54).

O que se verifica mais uma vez, é que as condições necessárias para que partes historicamente opostas em seus interesses, optem por usar a razão comunicativa em detrimento do interesse individual, da força e da ação estratégica não são mencionadas.

O argumento da autora, novamente referindo-se ao trabalho de Habermas, é que os indivíduos (individualmente, quando organizados e como sociedade em sua forma mais ampla) devem adotar a ética discursiva. Ética discursiva é compreendida por Aguiar (2005) da seguinte maneira:

“Ética Discursiva: da qual podem desdobrar-se os projetos de auto-realização de indivíduos e grupos de indivíduos, projetos que não podem violar os elementos universais de moralidade contidos no princípio da universalização: igualdade de direitos de todos os seres humanos. Excluem-se os projetos de auto-realização que violem o princípio kantiano de tratar os seres humanos como fins e não como meios. A violência, a intolerância, a opressão e mesmo o desrespeito a esforços de auto-realização tentados por outros são tidos como não-éticos” (AGUIAR, 2005, p. 99).

Conforme Aguiar (2005), a ética discursiva se aproxima da ética Kantiana por manter a lógica de imperativos categóricos, mas se diferencia desta por colocá-los no contexto do discurso prático realizado pelo grupo. Para a ética discursiva, só podem ser validas as normas capazes de obter o consenso de todos os participantes de um discurso prático, sem o uso de coerção, de modo que todos aceitem todas as consequências que a observância de tal norma

pode gerar. Além disso, estas consequências precisam ser antecipadas, analisadas e aceitas por todos os participantes (AGUIAR, 2005, p. 55). Escreve a autora:

“A Ética Discursiva ultrapassa a ética kantiana na medida em que, para Kant, é o indivíduo que reflete, que analisa isoladamente, enquanto para Habermas é o indivíduo que, numa relação dialógica com outros indivíduos por meio de um processo argumentativo fundamentado na justiça, na verdade e na autenticidade, procura a norma que defenda a integridade e a invulnerabilidade da pessoa humana. A Ética Discursiva se orienta pelo enfoque processual. É mediante um procedimento argumentativo em que prevalece o melhor argumento, respeitados todos os demais à luz de sua maior coerência, justiça e adequação, que se alcança o consenso. A justiça (justeza) se obtém, portanto, quando a busca da norma que defenda a integridade e a invulnerabilidade é revestida de reciprocidade e só se efetiva no grupo social, assegurando o bem-estar de todos. O respeito mútuo e o bem-estar de cada um, bem como a autonomia do sujeito dependem da realização, da liberdade e da solidariedade de todos em dado contexto grupal. O caráter universal de uma norma ou princípio moral exige que o seu conteúdo possa ter validade geral, portanto, em diferentes grupos sociais e/ou culturais” (AGUIAR, 2005, p. 55).

Verifica-se na passagem acima que a ética discursiva se refere ao consenso e reciprocidade em um grupo social, como escreve a autora: a um “dado contexto grupal”. A questão que se levanta aqui, portanto, é a da definição desse grupo social. O que é o grupo social? Quais os seus limites? Se a ética discursiva é algo que funciona dentro de grupos sociais, em que seus participantes vão se comunicar e chegar a um consenso de aceitação, ainda assim nada impede que normas tidas como justas pela lógica da ética discursiva nesse grupo, tenham consequências imprevistas, não analisadas e não aceitas por outros fora do grupo. Assim, como seria possível conseguir comunicar, analisar e chegar ao acordo de todos os que interagem no “mundo vivido” (AGUIAR, 2005, p. 55), ainda mais num contexto de globalização e impactos sistêmicos?

Aguiar (2005) escreve sobre as condições necessárias para a Ética Discursiva, indicando que esta depende:

“ (...) de formas de vida correspondentes, necessita da competência comunicativa dos integrantes do grupo, de situações sociais ideais, livres de coerção e violência, e de um sistema lingüístico elaborado que permita pôr em prática o discurso (teórico e prático). É importante salientar que Habermas tem bastante claro que a Ética Discursiva necessita de certa concordância com determinadas práticas de socialização e educação, capazes de provocar a formação da consciência moral no nível pós convencional, no estágio de princípios éticos universais, e o desenvolvimento das estruturas cognitivas no nível do operatório formal, em que o indivíduo alcança uma estrutura cognitiva que lhe permite o desenvolvimento do pensamento e da elaboração mental em nível de hipóteses e de relações hipotéticas. Necessita, ainda, de instituições políticas e sociais nas quais estão incorporadas representações pós-convencionais do direito e da moral, ou seja, nas quais as decisões morais são geradas a partir dos direitos, valores e princípios que são ou poderiam ser aceitos por todas as pessoas que compõem uma sociedade que tem de ter práticas justas e benéficas” (AGUIAR, 2005, p. 57).

Das condições necessárias à ética discursiva, a contribuição da psicologia estaria relacionada ao desenvolvimento dessas competências comunicativas dos integrantes, no desenvolvimento dessas práticas de socialização e educação para a formação de consciência

moral de nível pós convencional. Além de contribuir para o desenvolvimento de indivíduos inteligentes, com estruturas cognitivas de nível operatório formal. Aguiar (2005) escreve:

“Na fala de Habermas, para que o indivíduo possa atingir sua autonomia, seu desenvolvimento cognitivo e sua consciência moral, são necessárias a ele vivências e experiências adequadas ao desenvolvimento de cada etapa do seu processo psicogenético e de formação de consciência moral, como foi comprovado nos estudos de Piaget e Kohlberg” (AGUIAR, 2005, p.59).

A autora defende que o papel que as organizações deveriam assumir, bem como o que os psicólogos deveriam assumir nas organizações, seria o de promover, ou ao menos, não bloquear, o desenvolvimento cognitivo dos indivíduos proporcionando vivências e experiências adequadas.

O que se verifica é que a teoria da ação comunicativa, da racionalidade comunicativa e da ética discursiva, tal como apresentada por Aguiar (2005), parece propor que conflitos entre indivíduo e sociedade, expostos por Freud (2012) em “O mal estar da civilização”, bem como os conflitos de classe, expostos por Marx (1988) em “O Capital”, sejam solucionados pela via da comunicação, do discurso prático, em que indivíduos inteligentes chegariam a um acordo comum sobre regras e normas de convivência que beneficiassem a todos e ao mesmo tempo a cada um. Além disso, parece propor que indivíduos desenvolvidos em todas as etapas de seu processo de evolução cognitiva atingiriam necessariamente a lógica da racionalidade comunicativa e perceberiam ser esta a solução racional para todos os conflitos de interesse.

A mágica da proposta está, portanto, no pressuposto que do desenvolvimento cognitivo dos indivíduos necessariamente se atingirá uma percepção da forma de agir correta e boa. Como se o respeito à dignidade humana fosse uma conclusão lógica da análise inteligente e do debate honesto das relações sociais. Escreve Aguiar (2005):

“Para Habermas, a Ética Discursiva é uma ética universal porque ela se fundamenta numa natureza comum a todos os homens, que é a natureza racional. Essa fundamentação, portanto, supõe que as normas serão racionalmente validáveis, e essa validação deverá ser resultante de um processo argumentativo, de uma relação dialógica e, portanto, de um consenso negociado, de acordo com o critério da universalização (Princípio U), que Habermas define da seguinte forma: “todas as normas válidas precisam atender à condição de que as consequências e efeitos colaterais que presumivelmente resultarão da observância geral dessas normas para a satisfação dos interesses de cada indivíduo possam ser aceitas não coercivamente por todos os indivíduos” (AGUIAR, 2005, p.61).

Aguiar (2005) liga a teoria de Habermas às teorias de Kohlberg e Piaget, autores tradicionalmente enquadrados dentro da psicologia do desenvolvimento, sendo essa a utilização dada para suas teorias por Aguiar (2005).

Parker (2014) escreve que Piaget deve ser entendido como epistemólogo genético para que se possa considerá-lo como progressista, isto é, se entendido como um filósofo investigador de como os sujeitos adquirem conhecimento sobre o mundo. Porém, quando interpretado como

psicólogo do desenvolvimento a teoria de Piaget passa a ser utilizada como forma de normatização de certos tipos de desenvolvimento e de patologização dos que não se enquadram nesse modelo (PARKER, 2014, p. 61).

Vandenberg (1993) escreve sobre a teoria do desenvolvimento psicogenético de Piaget e como sua teoria de desenvolvimento progressivo em etapas envolve um ordenamento natural de valores que oferece uma base empírica para acessar a natureza do divino e do “bem”.

Conforme esse autor, tradicionalmente a biologia é usada como *framework* para o estudo do desenvolvimento humano, e por isso não é surpreendente que as origens da teoria sejam rastreadas até Darwin, cuja teoria da evolução das espécies inspirou e deu ímpeto para a realização de pesquisas sobre o desenvolvimento do indivíduo. Este é, no entanto, um erro. Conforme argumentado por Vandenberg (1993) a lógica desenvolvimentista é anterior à obra de Darwin, e pode ter sua origem identificada historicamente a séculos antes das teorias da evolução das espécies ou das teorias da psicologia do desenvolvimento aparecerem. Para o autor, essas teorias são na realidade manifestações recentes da emergência de uma consciência histórica no ocidente, que parte da percepção de que aspectos materiais e factuais do passado têm implicações importantes para o presente e para o futuro.

Escreve Vandenberg (1993) que, conforme a ciência foi substituindo a religião como fonte de autoridade e legitimação, preocupações de ordem existencial e em relação à natureza do que é bom, foram se tornando menos visíveis do que ocorria nas religiões. No entanto essas preocupações se mantêm vivas, porém disfarçadas no discurso científico, como argumenta o autor ser o caso da teoria do desenvolvimento psicogenético proposta por Piaget (VANDENBERG, 1993, p. 191 e p.192).

Vandenberg (1993) explora como o entendimento da história humana migrou do sagrado para o laico, de uma preocupação a respeito da salvação da alma para uma veneração do progresso (VANDENBERG, 1993, p. 192). Escreve sobre como a busca por princípios universais que regem as relações materiais e sociais substituíram a crença no divino como criador, cuja vontade governa o universo (VANDENBERG, 1993, p. 194). O autor argumenta que essas mudanças afetaram profundamente a forma como os sujeitos pensam sobre si mesmos e trouxeram a crença no progresso humano, pensando na vida como uma progressão em que se alcançam novos estágios sempre mais altos de desenvolvimento e não, por exemplo, como movida pela vontade divina, ou mesmo aleatória, movida pela chance, cíclica ou degenerativa.

Para o autor essa compreensão de evolução progressiva serviu como base para inúmeras tentativas de fundamentar em evidências coisas até então do âmbito da ética e da teologia, como ocorre, segundo seu argumento, com psicologia do desenvolvimento de Piaget.

Vandenberg (1993) escreve que os fundadores da psicologia do desenvolvimento não estavam preocupados simplesmente com o estudo de crianças, mas buscavam também estabelecer empiricamente leis universais do progresso que se aplicassem ao desenvolvimento individual, e assim fazendo, referiam-se a questões morais e religiosas sobre a natureza de Deus e do que é bom. A criança passa a ser entendida como um organismo em evolução, situa-se o estudo psicológico de crianças em um *framework* biológico e evolutivo, e com isso, proporciona-se uma base empírica (científica) de medida para inferências sobre a natureza ética da vida humana (VANDENBERG, 1993).

Processos biológicos de assimilação, acomodação e equilibração são recapitulados na teoria do desenvolvimento psicológico. O esforço em se atingir a permanência dos objetos no período sensório motor é recapitulada nos estágios sucessivos de pensamento simbólico e lógico. Assim como os estágios de desenvolvimento da inteligência individual recapitulam o desenvolvimento histórico do conhecimento científico (VANDENBERG, 1993).

Cedo em sua carreira Piaget era explícito sobre o uso da perspectiva evolutiva progressiva para se dirigir a questões sobre o divino e o que era bom, chegando a publicar ensaios sobre a relação entre religião e ciência. Seus estudos iniciais argumentavam que a moralidade pode ser definida com o estudo da evolução. Deus (ou o divino) seria imanente, não transcendental, e as qualidades do que é bom poderiam ser acessadas por meio da análise científica da evolução progressiva (VANDERNBERG, 1993).

Piaget, segundo Vandenberg (1993), era um defensor da teologia protestante liberal que argumentava que respostas a questões teológicas sobre o divino e a definição do que é bom não seriam encontradas na exegese bíblica ou na metafísica, mas sim na investigação empírica e na epistemologia.

Vandenberg (1993) escreve que para Piaget a resposta se dá por meio do estudo do desenvolvimento da mente humana. Mais além, a razão está no centro desse desenvolvimento, uma vez que é por meio do avanço progressivo de estágios de esclarecimento da razão que o progresso ocorre. Formas mais elevadas de moralidade são então reveladas, quando se analisa o desenvolvimento progressivo das estruturas da razão no pensamento humano (VANDENBERG, 1993).

Conforme Vandenberg (1993), os esforços de Piaget, no que concerne a essa questão, levaram ao seu trabalho inicial sobre o pensamento egocêntrico e moralidade. Piaget conseguiu substancializar que crenças características do pensamento religioso tradicional constituem um estágio primitivo de inteligência (de moralidade heterônoma), e que o desenvolvimento da inteligência em estágios de desenvolvimento superiores levariam ao abandono desse tipo de

moralidade em detrimento de uma moralidade baseada na lógica, na razão e na análise científica.

Para Vandenberg (1993), Piaget espelha em sua teoria do desenvolvimento cognitivo e moral os estágios que Comte estabeleceu para a evolução progressiva da sociedade. Implícita a essas teorias está a crença em uma ordem natural que revela que tipo de experiência moral é superior, e essa ordem segue leis evolutivas gerais que regem tanto o desenvolvimento individual quando o social (VANDENBERG, 1993). Conforme o autor, o que se percebe é que estágios iniciais de moralidade são retratados como baseados em pensamento egocêntrico, caracterizados pela obediência a normas externas e que, com o desenvolvimento do pensamento, que se torna mais racional e lógico, a moralidade passa a ser baseada no contrato social e na reciprocidade entre iguais.

Novamente tem-se a tradição religiosa baseada em coerção e obediência retratada como uma forma natural de moralidade menos desenvolvida em comparação com uma teologia liberal baseada na democracia e debate aberto, por sua vez retratada como sua evolução natural (VANDENBERG 1993).

A forma como Aguiar (2005) utiliza a teoria da epistemologia genética de Piaget e a teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg, tratando-as como evidências para a teoria da razão e ética comunicativa de Habermas, traz implícitas duas pressuposições: que a moral é imanente do processo de desenvolvimento cognitivo; e, além disso, que avançar nas etapas de desenvolvimento cognitivo, e portanto moral, é em si mesmo bom (VANDENBERG, 1993).

Para Vandenberg (1993) vários problemas precisam ser considerados na abordagem de Piaget, e os mesmos questionamentos se aplicam também às abordagens de Kohlberg e Habermas tais como citados por Aguiar (2005). Enquanto a abordagem de Piaget pode ser usada em relação a questões existências e ontológicas, sua teoria desconsidera o significado dessas questões para a vida humana. A epistemologia genética é usada indiretamente para explicar questões de ordem tradicionalmente religiosa, no entanto, a fonte e o significado dessas questões não são reconhecidos. Isso ocorre, pois a história provou as falhas da visão bíblica das relações humanas diminuindo a autoridade da teologia para propor respostas sobre a natureza do ser humano ou seu destino. Para o autor esta autoridade teria sido transferida para a ciência, e nesse processo, preocupações de ordem ontológica foram sendo disfarçadas e reduzidas em questões de ordem epistemológica (VANDENBERG, 1993).

No entanto, o descrédito dos principais pressupostos que se consideravam serem sagrados, não eliminou a importância de questões de ordem ontológica, existencial ou metafísica na vida humana. De fato, para Vandenberg (1993), a perda desses mitos sagrados

que ofereciam respostas a preocupações existenciais tornou ainda mais agudo esse questionamento, e teorias do desenvolvimento, tais como a da epistemologia psicogenética proposta por Piaget, são, em algum sentido, substitutos para esses mitos.

Vandenberg (1993) aponta outro problema na abordagem do desenvolvimento: a ideia de desenvolvimento progressivo em si mesma. Conforme o autor pode-se argumentar que teorias progressivas são meta narrativas que servem para legitimar valores e perspectivas de seu autor, ao fazê-las parecerem ser universais.

Exemplifica Vandenberg (1993), que neste sentido, teorias progressivas podem tratar como sendo decorrência natural do desenvolvimento social tanto a supremacia da civilização europeia, o capitalismo, a ciência, a razão, quanto o comunismo ou o cristianismo, e que essas teorias se aproximam mais, portanto, de propaganda, do que de ciência objetiva. O questionamento que fica é, portanto, se a noção de desenvolvimento deve ser usada como critério para determinar o que é bom. Além de apontar que existem determinações contraditórias do que é bom e que se apoiam na mesma lógica de desenvolvimento progressivo natural.

Burman (2015) escreve que muitos desses problemas são decorrentes da apropriação e recepção seletiva da teoria de epistemologia genética de Piaget por outros autores, que inclui, por exemplo, a supressão das ligações de Piaget com a psicanálise e a transformação de uma teoria originalmente clínica, de linguagem flexível e contextualizada, num aparato sistematizado de testagem que presume uma sequencia geral e uniforme de idades e estágios de desenvolvimento. A autora escreve que essa apropriação errônea trouxe o projeto de Piaget do domínio da epistemologia para o campo da psicologia, ao mesmo tempo em que aliou sua teoria ao projeto modernista de progresso (BURMAN, 2015).

Conforme Burman (2015), Piaget não era avesso a tratar das implicações políticas mais amplas de sua teoria, principalmente em relação a questões sobre democracia e desenvolvimento social. Porém a preocupação com o treinamento, ou condições de aceleração de etapas através do que se presume ser uma trajetória de desenvolvimento linear e estável é uma leitura particularmente americana de sua teoria que ficou conhecida como “the American question” (BURMAN, 2015, p. 70).

O que se verifica da utilização que Aguiar (2005) apresenta das teorias de Piaget, Kohlberg e Habermas é, no entanto, a desta visão americana criticada por Burman (2015), Parker (2014) e Vandenberg (1993), e que a solução para o papel da psicologia apoiada em sua interpretação dessas teorias mostra-se, portanto, problemática.

Sobre a forma como as organizações atuam Aguiar (2005) escreve:

<p>“Como contextos sociais, as organizações poderão ser ambientes favoráveis ou desfavoráveis ao</p>
--

desenvolvimento psíquico de seus membros. A centralização do poder, o processo de decisão centralizado, o sistema gerencial autocrático, a introdução compulsória de padrões culturais, as normas e procedimentos, a automação, as condições físicas insalubres, a padronização e o elitismo na seleção de pessoal, os métodos e técnicas de podem se tornar barreiras ao desenvolvimento cognitivo dos membros” (AGUIAR, 2005, p. 335)

Aguiar (2005) escreve que a psicologia pode assumir dois papéis em relação à administração: (i) participar do desenvolvimento de tecnologias de gestão que aumentam a eficiência produtiva e a dominação do capital, ou (ii) de promover o desenvolvimento cognitivo das pessoas nas organizações para que consigam atingir um estágio de autonomia moral e sejam capazes de participar da ética discursiva fazendo uso da razão comunicativa.

Baseada na interpretação que faz das teorias de Habermas, Piaget e Kohlberg, Aguiar (2005) apresenta as seguintes alternativas de ação das organizações e da psicologia para adequar-se ao ideal que propõe:

“A Ética Discursiva é uma proposta de esperança. Esperança no respeito à dignidade humana, na emancipação e na cidadania de todos os indivíduos, numa vida melhor, fundamentada no ser humano como ser racional, e num processo comunicativo livre de coações e de distorções de qualquer espécie, apoiado no princípio moral da dignidade humana e dos direitos iguais de todo indivíduo enquanto ser humano. Cabe a nós, enquanto psicólogos, administradores ou profissionais que atuam no âmbito das organizações na perspectiva moral e ética, repensar nossa atuação a partir do princípio universal de respeito à dignidade humana e dos direitos iguais de todos os indivíduos” (AGUIAR, 2005, p. 92).

“É necessário reverter o processo de dominação psíquica (emocional e cognitiva), adotando uma pedagogia emancipatória, que possibilite a autodeterminação e o desenvolvimento cognitivo em nível superior. Essa pedagogia trará, sem dúvida, retornos positivos em todas as esferas da organização. Substituir o adestramento por um processo que possibilite o desenvolvimento cognitivo do indivíduo é substituir a indução e a manipulação por um processo de respeito à dignidade do outro enquanto pessoa. É a verdade e a sinceridade substituindo a manipulação e a indução emocional. Isso supõe, também, que os objetivos da organização sejam expostos de forma explícita, honesta e transparente, possibilitando sua compreensão” (AGUIAR, 2005, p. 335).

Verifica-se que a autora localiza o papel de emancipação da psicologia na atuação ética dos profissionais que atuam nas organizações. Não há espaço em sua proposta para se pensar em outro sistema de produção que não o que já está instalado. Sua ideia de emancipação aconteceria pelo apaziguamento dos interesses entre capital e trabalho na forma como atualmente estas relações se encontram caracterizadas nas organizações.

Aguiar (2005) escreve sobre como as organizações deveriam atuar criando condições que possibilitassem o crescimento mental de seus membros (AGUIAR, 2005, p. 336):

“Na sociedade atual, em que os indivíduos passam cada vez mais a maior parte de seu tempo nas organizações, estas passam a exercer uma influência no desenvolvimento da capacidade mental do indivíduo. O desenvolvimento econômico e social de um país e o exercício democrático do governo (voto consciente) dependem em grande parte da capacidade mental e do nível de maturidade psíquica de seus membros. Não se pode ignorar que o nível intelectual e cultural dos indivíduos tem seus pressupostos nos estágios cognitivos e de maturidade psíquica em que esses indivíduos se encontram” (AGUIAR, 2005, p. 332).

<p>“As brechas que poderão ser abertas pelos locutores na organização (diretores, gerentes e supervisores) e até mesmo por atores (os responsáveis pelo recrutamento e seleção, pela execução do treinamento, pelo levantamento de necessidades de treinamento, pela definição de tarefas, entre outros) poderão ser o início do processo de interação comunicativa na organização” (AGUIAR, 2005, p. 120).</p>
<p>“Tem-se aqui a mudança de paradigma do pensamento da administração. Dessa forma, o indivíduo atinge seus objetivos de satisfação e até mesmo de felicidade por meio de sua realização no trabalho e, em consequência dessa realização, ele (ser inteligente e livre) realiza os objetivos da organização. A sublimação no trabalho vai ocorrer quando a organização oferecer espaço para que o teatro psíquico seja transformado em teatro do trabalho, abrindo, assim, caminho para a sublimação de desejos. É aí que a motivação, a responsabilidade individual e a felicidade vão ser encontradas. Essa motivação difere, em sua essência e em seus processos, da motivação baseada em benefícios e na tentativa de satisfação de necessidades humanas” (AGUIAR, 2005, p. 178).</p>
<p>“Isso quer dizer que a organização, de um lado, e os indivíduos, de outro, não tentarão relacionar-se na expectativa de levar vantagens um sobre o outro, mas, antes, buscar um consenso em que ambas as partes, portanto, capital e trabalho, abram o jogo de seus interesses, necessidades e demandas. Nesse abrir o jogo é que se estabelecem novos critérios de relacionamento e de comunicação. Como vimos, são os critérios de respeito mútuo que exigem um compromisso com a verdade, com o bem comum, e que requerem autenticidade da parte daqueles que se encontram nesse processo interativo. O consenso que se busca não é aquele em que existe uma barganha do tipo “concorde comigo que será beneficiado”, que pode ser explicitada ou sutilmente induzir o indivíduo a um processo de manipulação, o qual é desenvolvido por meio de mecanismos organizacionais, como o treinamento, os incentivos sociais e econômicos adotados pelas organizações. O consenso que aqui se propõe é aquele em que as partes (capital e trabalho), representadas dentro da organização pelos atores sociais, chegam a partir de um debate em que apresentam seus argumentos e contra-argumentos. É nesse processo de argumentação e contra-argumentação que o capital e o trabalho se dão conta de que há uma interdependência e de que nela não há lugar para vantagens unilaterais, ou seja, para a exploração e para a dominação. Para que o processo de comunicação interativa seja iniciado nas organizações, na sociedade em que vivemos, é necessária uma mudança radical por parte das organizações, aqui entendidas como representantes do capital. Sem que haja capacidade e condições para o desenvolvimento da comunicação interativa por parte dos membros da organização, ela jamais se iniciará” (AGUIAR, 2005, p. 119).</p>

Aguiar (2005) apresenta em seu manual dois papéis que a psicologia pode assumir para a administração. Um, que apresenta e critica, é o de participar da manipulação psicológica dos trabalhadores para aumento da eficiência produtiva e da dominação do capital. O outro, que propõe e defende, é que a psicologia passe a assumir um papel de participar do desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores, para que desenvolvam capacidades para participar da ação comunicativa.

No papel que propõe para a psicologia Aguiar (2005) mantém a lógica que critica, a psicologia continua sendo usada para manipular os indivíduos, não mais para exclusivamente servir ao capital, mas para desenvolver nos indivíduos capacidades que os colocarão em posição de chegar a um consenso com o capital a respeito de uma situação que seja boa para ambos, partindo de um pressuposto de que não existem conflitos de interesses estruturais dessas relações e que eles podem ser conciliados.

Além disso, Aguiar (2005) não escreve para os trabalhadores em geral, escreve para o

que chama de locutores e atores da organização, que são, em suas palavras os diretores, gerentes, supervisores, e aqueles que fazem gestão de pessoas (aqueles que selecionam, treinam e definem tarefas), é a esses que a autora conclama a adotar novas práticas que proporcionem o desenvolvimento dos demais. Não que estes não sejam trabalhadores, são tão empregados das organizações como todos os demais, porém, são os que hoje atuam nas organizações como representantes do capital no controle direto do trabalho. O uso da psicologia pela administração na proposta de Aguiar (2005) é assim tão heterônoma quanto a que critica.

Este capítulo foi dedicado à análise do que os manuais de Robbins, *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) explicitam como sendo o papel da psicologia para a administração.

Verificou-se que, de forma mais ou menos transparente, os manuais declaram que o papel da psicologia para a administração é fornecer bases teóricas, modelos explicativos e conceitos para o desenvolvimento de tecnologias de gestão que tornem as organizações mais eficientes. Também, de forma menos transparente, como a psicologia é utilizada para desenvolvimento de tecnologias de gestão para a manutenção dos trabalhadores apaziguados, isto é, sem revoltar-se contra os interesses organizacionais. Verificou-se ainda, no livro de Aguiar (2005) a proposta de um novo papel para a psicologia aplicada à administração, uma em que gestores deveriam passar a assumir um papel de desenvolvedores das capacidades cognitivas dos demais trabalhadores.

Embora tanto Robbins, *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) façam declarações diretas sobre qual é o papel que entendem ter a psicologia para a administração, essa é uma questão recorrente que pode ser também verificada quando apresentam sobre quais os temas específicos nos quais a psicologia pode ser útil à administração.

A análise desses temas de psicologia e a aplicação que se faz deles na administração é o objeto de debate do próximo capítulo.

5. TEMAS DE PSICOLOGIA E SUA APLICAÇÃO PELA ADMINISTRAÇÃO

A análise de conteúdo dos manuais de Comportamento Organizacional de Robbins *et al* (2010), de Psicologia Organizacional de Schein (1968) e de Psicologia aplicada à Administração de Aguiar (2005) permitiram identificar alguns temas de psicologia que são recorrentemente apresentados pelos autores, quais sejam: características individuais, tais como habilidades, inteligência, personalidade e aptidão; dinâmica de funcionamento dos grupos e liderança; e processos psicológicos que se dão no nível do indivíduo, tais como percepção, aprendizagem e motivação.

Neste capítulo, apresenta-se o que os manuais escrevem a respeito de cada um desses temas de psicologia, quais subtemas apresentam de cada um deles, as teorias, modelos explicativos e conceitos da psicologia nos quais embasam sua argumentação sobre eles, bem como as aplicações que os autores dos manuais afirmam ter esses temas da psicologia para a administração.

Concomitante à apresentação dos resultados encontrados nos manuais a respeito de cada tema serão tecidas análises com base na Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais, bem como no referencial teórico da Psicologia Crítica buscando analisar aplicações que estes temas pareçam ter para a psicologia que não somente aqueles declarados nos manuais.

Este capítulo está dividido em 3 seções. Na primeira são analisados temas da psicologia relacionados com o que os manuais usam para caracterizar as diferenças individuais: as habilidades, a inteligência, a personalidade e aptidões. Na segunda seção são analisados os temas de psicologia denominados grupos e liderança. Finalmente, na terceira seção deste capítulo são apresentados os temas de psicologia considerados como processos psicológicos que se dão no nível do indivíduo: percepção, aprendizagem e motivação. Segue-se esta sequência por entender-se que foi nesta ordem que os temas de psicologia foram sendo incorporados e desenvolvidos pela administração ao longo do tempo, uma vez que é assim que aparecem ao longo das teorias gerais da administração.

5.1 CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS INDIVIDUAIS

Alguns temas recorrentemente citados por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) relacionam-se ao que aqui se está englobando como características individuais dos membros da organização. São características como aptidões, inteligência, personalidade e valores que são apresentados pelos manuais como aspectos que diferenciam as pessoas umas

das outras e que são decorrentes de hereditariedade ou *background* particular de vida de cada um. Os manuais trabalham outros temas como motivação e percepção que também são usados para diferenciar as pessoas entre si. No entanto, como tais temas são tratados como processos generalizáveis a todos os indivíduos, e não como aspectos que o indivíduo simplesmente possui ou aprende, serão tratados separadamente.

Aguiar (2005) escreve:

“O ponto de partida para a compreensão do comportamento humano na organização é o estudo das bases do comportamento, ou seja, dos fatores biológicos e sociais e das condições em que esses fatores influenciam a formação e o desenvolvimento das características individuais. Hereditariedade e meio ambiente constituem, portanto, os fatores básicos ou o *background* do comportamento humano” (AGUIAR, 2005, p. 264).

O tema que aqui se nomeia como características psicológicas individuais é composto pelos seguintes subtemas citados nos manuais de Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005):

Quadro 2: Quadro resumo dos subtemas de Características Individuais

Características Individuais TEMAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Habilidades	X	X	X	3
Inteligência	X	X	X	3
Inteligência como fator de hereditariedade e meio ambiente	X	X	X	3
Mensuração e avaliação da inteligência	X	X	X	3
Personalidade	X	X	X	3
Mensuração e avaliação da personalidade	X	X	X	3
Testes de aptidão	X	X	X	3

Fonte: Produzido pela autora

As habilidades dos indivíduos são um subtema mencionado nos três manuais analisados, e dentre as habilidades, o maior foco dos autores recai sobre a inteligência.

A inteligência é tratada pelos três manuais como fator da hereditariedade e do meio, isto é, atribuída a algo com o que a pessoa nasce (biológico) e desenvolve ao longo de sua vida.

Os manuais focam em modelos teóricos que explicam o desenvolvimento cognitivo e sua mensuração. Trabalham como a inteligência é, em parte, dependente de características biológicas constitutivas do indivíduo, bem como decorrente de desenvolvimento por meio de aprendizagem.

Particularmente, Aguiar (2010) apresenta como principal teoria explicativa da inteligência, a teoria do desenvolvimento cognitivo formulada por Piaget, frisando ser uma teoria cientificamente reconhecida e apresentando seus conceitos de assimilação e acomodação, etapas do desenvolvimento cognitivo, período operatório concreto, período operatório formal, período pré-operatório e período sensório-motor. Os manuais focam ainda em teorias que

identificam que permitem mensurar a inteligência, como o Coeficiente de Inteligência – QI (ROBBINS *et al*, 2010; SCHEIN, 1968; AGUIAR, 2005).

Merece também destaque a distinção clara realizada pelos três manuais da inteligência como um aspecto intelectual, que se separa das emoções, sendo citada inclusive separadamente a inteligência especificamente emocional.

Além de habilidades e inteligência, outra característica individual que é trabalhada nos manuais é a personalidade.

Personalidade e valores são apresentados pelos manuais de Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) como características individuais de origem hereditária ou aprendida. A personalidade é definida como um conjunto de traços psicológicos que são relativamente estáveis e organizados de forma própria em cada indivíduo que se revela na interação do indivíduo com o meio ambiente, traduzindo sua forma de ser, de pensar, de sentir e de agir (AGUIAR, 2005).

Modelos que permitem mensurar a personalidade são também trabalhados nos três manuais, são apresentados exemplos de testes projetivos e de personalidade, entrevistas psicológicas, inventários e questionários que permitiriam acessar traços de personalidade das pessoas.

Sobre os traços de personalidade especificamente, Robbins *et al* (2010) focam naqueles valorizados pelas organizações, apresentando modelos como o de 5 fatores de personalidade (Big Five, que incluem extroversão, amabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional, abertura para experiência), bem como personalidade proativa, narcisismo, maquiavelismo, aversão ao risco, automonitoramento e autoavaliação básica.

O uso de testes para a mensuração tanto da inteligência, quanto da personalidade, bem como da aptidão, é trabalhado pelos autores dos três manuais analisados.

Aguiar (2005) apresenta uma série de críticas em relação ao uso de testes: (i) afirma que nos testes as capacidades das pessoas são tomadas como fixas; (ii) afirma que a idoneidade, imparcialidade, validade e representatividade dos testes podem ser questionada; (iii) critica também o fato de os testes serem aplicados em situações artificiais; (iv) afirma que as organizações nem sempre questionem a qualidade dos testes que utilizam; (v) além de apontar o fato de que pessoas não, necessariamente, querem ser avaliadas.

Em relação às teorias e modelos sobre inteligência e personalidade citadas pelos autores dos três manuais analisados, verificou-se que não há muita conformidade, aparte o Coeficiente de Inteligência, QI, citado nos três manuais, nenhum dos demais modelos se repete. Segue abaixo uma lista completa das teorias e modelos citados respectivamente em cada manual:

Quadro 3: Quadro resumo das teorias citadas sobre Características Individuais

Características Individuais TEORIAS CITADAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Teoria citada: QI - Stanford-Binet	X	X	X	3
Teoria citada: inteligência - Jerkes e Klineberg (influência do meio no desenvolvimento da inteligência)			X	1
Teoria citada: inteligência - Margarret Mead (influências culturais)			X	1
Teoria citada: inteligência - Kurt Lewin (geometria topológica e nodologia)			X	1
Teoria citada: teste de inteligência WAIS e WISC			X	1
Teoria citada: inteligência Wechsler-Bellevue			X	1
Teoria citada: inteligência - Piaget (desenvolvimento cognitivo)			X	1
Teoria citada: personalidade MBTI - Indicador de Tipos de Personalidade Myers-Briggs	X			1
Teoria citada: personalidade modelo "Big Five" (extroversão, amabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional, abertura para experiência)	X			1
Teoria citada: personalidade – behaviorismo			X	1
Teoria citada: personalidade - CPI inventário psicológico da Califórnia			X	1
Teoria citada: personalidade - Fator de Personalidade de Cattell			X	1
Teoria citada: personalidade - MMPI - Minnesota Multiphasic Personality Inventory			X	1
Teoria citada: personalidade - SVIB - Formulário de Interesses Vocacionais de Strong			X	1
Teoria citada: personalidade - Teste de Rorschach e TAT (Teste de Apercepção Temática)			X	1

Fonte: Produzido pela autora

Em relação ao uso que os manuais indicam que podem ser feitos pelas organizações sobre o estudo das características pessoais, foi possível identificar explicitados nos manuais analisados os seguintes:

Quadro 4: Quadro resumo das aplicações citadas sobre Características Individuais

Características Individuais APLICAÇÕES	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Aplicação: previsibilidade de como as pessoas irão se comportar	X	X	X	3
Aplicação: técnicas de seleção	X	X	X	3
Aplicação: adequação da pessoa ao trabalho	X	X		2
Aplicação: identificar traços de personalidade que são importantes para a organização.	X			1

Fonte: Produzido pela autora

Nos três manuais é citado que conhecer características individuais das pessoas como sua inteligência, personalidade, aptidões e preferencias permitem certa previsibilidade de como as pessoas irão se comportar.

Também os três manuais citam que esta previsibilidade é importante para se escolher as pessoas que serão agregadas à organização, assim as ferramentas de mensuração de inteligência, aptidão e personalidade são utilizadas nos processos de seleção.

Robbins *et al* (2010) e Schein (1968) explicitam que é importante conhecer as capacidades e personalidades das pessoas para garantir a adequação da pessoa ao trabalho. E Robbins *et al* (2010) também ressaltam ser necessário identificar os traços de personalidade que são importantes para a organização.

Quando são trabalhados temas como habilidades, inteligência, personalidade, capacidades, preferências, entre outros, que se relacionam a características individuais, um dos principais papéis que a psicologia assume para a administração é o de diferenciar as pessoas entre si.

Diretamente a administração utiliza estudos e pesquisas da psicologia sobre esses temas para o desenvolvimento de instrumentos de identificação e quantificação de características para fins de seleção.

Indiretamente, ao mesmo tempo, tem-se a legitimação da ideia de que há diferenças dadas entre as pessoas, e que estas diferenças são explicadas pela hereditariedade e pela socialização e aprendizagem. Excluem-se das explicações sobre as diferenças individuais quaisquer discussões a respeito das relações sociais ou históricas e dá-se suporte normativo e técnico (quantifica e legitima por meio de testes) para noções falaciosas de meritocracia. Estabelecem-se padrões normativos do que é normal (a exemplo do que ocorre com a curva de normalidade, também conhecida como curva em forma de sino, conforme Kamim, 1995), e assim estabelece-se como normal ou patológico aquilo que é útil para o capital.

Quanto à personalidade verifica-se um foco e valorização de características de personalidade interessantes ao capital.

São interessantes os questionamentos levantados por Mills (2015) em relação ao conceito e modelos explicativos sobre personalidade tais como os que aqui se verifica. Para a autora, não há evidência objetiva de personalidade a não ser os próprios testes e instrumentos que visam mensurá-la, e questiona se é que a personalidade, tal como trabalhada por modelos como o “Big Five” de fato existem.

Mills (2015) escreve que por meio da tentativa de entender o comportamento das pessoas, de comparar esse comportamento com aquilo que se assume normal, para tentar antecipar comportamentos futuros, bem como mudar esses comportamentos se infere algo que se chama de personalidade e que é puramente teórico. O argumento da autora é que teorias desse tipo constituem o quadro dominante pelo qual se pensa o comportamento dos outros e a

respeito de si mesmo, sendo que são embebidas em uma visão de mundo parcial e emaranhadas de decisões sobre como entender as pessoas, decisões sobre como a personalidade se desenvolve, e escolhas a respeito do que conta como conhecimento válido sobre personalidade.

Em seu trabalho, Mills (2015) busca traçar a história, que considera confusa e intrincada, de como a personalidade funciona como constructo, e os espaços sociais, econômicos e políticos nos quais as personalidades funcionam como foco de diferenciação entre as pessoas. A autora fala da psicologia industrial e organizacional, e como a abordagem científica da personalidade que assumem marca uma mudança na forma como as pessoas passaram a entender e falar sobre sua personalidade.

Mills (2015) escreve que a personalidade passou a ser entendida cientificamente através do comportamento. Essa visão, inspirada pela teoria Pavloviana de estímulos e respostas que poderiam ser mensuradas, preditas e controladas, teria formado o cenário para o entendimento da personalidade como composta por um conjunto básico de dimensões, como é o exemplo da teoria da estrutura dos traços de personalidade “Big Five”, apresentado por Robbins, *et al* (2010).

Este entendimento assume que as pessoas tem uma personalidade única diferente dos outros. Que essa personalidade é, em alguma extensão, estável e coerente, com traços que se relacionam e completam e que influenciam a forma como a pessoa se comporta. Além do fato de a personalidade ter uma origem biológica, atravessando, portando, diferentes contextos culturais e históricos (MILLS, 2015).

A autora argumenta que, no entanto, o conceito de personalidade não é o mesmo em todos os lugares e que também muda ao longo do tempo.

Ainda assim, o caráter social da personalidade é deixado de fora nos conceitos individualistas de personalidade, que pensam a pessoa como um indivíduo que contém uma personalidade, descrevendo-a por meio de um vocabulário mecanicista e empobrecido que reduz sua complexidade a um número restrito de dimensões ou traços que podem ser mensurados (MILLS, 2015).

Mills (2015) argumenta que, neste sentido, esta forma de compreender a personalidade opera na manutenção do *status quo* das relações de poder no nível sócio-histórico, em parte por promover uma forma de individualidade específica de culturas particulares e de um tempo particular, que leva as pessoas a acreditar que, por exemplo, se todas as pessoas são inerentemente gananciosas ou biologicamente programadas com instintos agressivos, então não há muito o que se possa fazer para se pensar ou tentar reorganizar estruturas sociais desiguais ou injustas.

Além disso, ao definir problemas sociais como assuntos individuais e particulares, a personalidade individual passa a ser entendida como a dimensão que se pode mudar e transformar, e não a sociedade.

Nesse sentido, Mills (2015) escreve que esta forma de compreender personalidade pode funcionar como construção ideológica à medida que o poder se move através das instituições, através da personalidade das pessoas, até os desejos e sonhos que as pessoas traçam para si mesmas.

Para Mills (2015), este efeito ideológico é ainda maior à medida que as pessoas passam a pensar e agir sobre si mesmas e sobre o mundo como indivíduos que possuem algo chamado personalidade. Para a autora, o “eu”, como forma de pensar sobre si mesmo, sobre quem se é, se tornou um alvo e território das relações de poder, por meio do qual as pessoas agem sobre si mesmas, e também por meio do qual algumas pessoas agem sobre outras pessoas.

Ainda conforme o argumento de Mills (2015), essa é uma forma de governar a subjetividade, que age tácita, indireta e corriqueiramente, por meio de conhecimentos psicológicos que são incorporados e/ou desenvolvidos em projetos de governo e gestão para moldar e produzir identidades de forma mais sutil e eficiente, uma vez que parecem emanar dos próprios desejos individuais de compreender quem se realmente é. Com isso, à medida que as pessoas passam a experienciar a si mesmas através dos traços de personalidade difundidos pelas teorias, as pessoas se tornam mais presas a formas específicas de gestão e de relações de poder.

Mills (2015) discorre ainda sobre quais são os projetos de gestão e ideologia que teorias de personalidade como as apresentadas parecem servir: conforme a autora, a personalidade, constantemente questionada e trabalhada como forma de um projeto de vida, está intrinsecamente relacionada com o início da industrialização, com o desenvolvimento de uma economia de mercado e seu concomitante processo de individualização.

Ao experienciar a alienação de seu próprio eu, as pessoas passam a entender sua personalidade como uma mercadoria à venda, que irá competir com a dos demais para garantir seu emprego. Aqui se presencia o mercado das personalidades individuais, que na lógica da busca pela empregabilidade está sempre se reajustando, sempre flexível, e cujo valor, como de todas as demais mercadorias, é definido pelo mercado (MILLS, 2015).

Dessa forma, teorias sobre personalidade se entrelaçam com tecnologias de gestão que disseminam uma forma particular de ser. Testes de personalidade, inventários e questionários são instrumentos que provém às pessoas uma linguagem para dar nome e entender a própria personalidade, afetando a forma como as pessoas se relacionam consigo mesmas e com os outros.

Essa linguagem tem consequências profundas sobre o modo como as pessoas enxergam e experienciam a si mesmas, pois o conceito de personalidade se relaciona, num nível íntimo e fundamental, com forma como as pessoas entendem o que significa ser uma pessoa (MILLS, 2015).

Mills (2015) escreve que ao privilegiar uma explicação da personalidade como característica de um eu autônomo e unificado, feito de traços de personalidade que podem ser classificados, as teorias sobre personalidade desautorizam outros modos de compreensão da personalidade, tais como uma compreensão da personalidade como múltipla e fragmentada, como resultado momentâneo do processo social, entre outros. Esta forma de compreender a personalidade acaba por encorajar os indivíduos a trabalhar em si mesmos em vez de na transformação social.

Em relação ao conceito de inteligência, e a forma como é trabalhado pelos manuais analisados, verifica-se, semelhante ao que ocorre com o conceito de personalidade, também uma utilização ideológica.

Quanto à inteligência, tem-se a separação da inteligência em intelectual, prática e emocional.

Verifica-se a valorização da inteligência intelectual justificando a hierarquia, *status* e o ganho financeiro maior para cargos ditos como de competência intelectual. Disso verifica-se a manutenção da divisão taylorista entre quem pensa e quem executa o trabalho. Verifica-se também uma recente valorização da inteligência emocional, porém, mantendo-a separada da inteligência intelectual (caracterizada pelo controle das emoções, a resiliência e outras emoções interessantes ao capital, num mundo do trabalho cada vez mais flexível).

Parker (2014) aponta que a psicologia tem um papel importante na produção e na extração da mais-valia ao endossar uma característica importante do trabalho na sociedade capitalista: a separação do trabalho manual do intelectual. Conforme o autor, esta é uma separação artificial que aliena o que as pessoas sabem daquilo que elas fazem (PARKER, 2014, p. 67).

Na mesma linha, a psicologia endossa, além da divisão entre trabalho físico e mental, a separação entre trabalho intelectual, instrumental e emocional. A psicologia se especializa em atividades intelectuais e em como os indivíduos devem buscar equilibrar seus aspectos emocionais e racionais.

O papel de regulação da psicologia entra aqui em cena, estabelecendo os contextos adequados e as formas adequadas de expressão destes diferentes trabalhos, endossando também

a separação das esferas de trabalho e de vida privada, bem como a busca por uma vida que equilibra as demandas dessas duas esferas apartadas (PARKER, 2014, p. 69).

A demarcação do trabalho intelectual como uma forma diferente de trabalho em relação ao trabalho manual, permite a hierarquização de ambos, de forma que se legitima a hierarquia nas organizações por questões baseadas no conhecimento e inteligência intelectual. Sendo valorizado o conhecimento formal, em detrimento do prático.

Destaca Parker (2014), que noções de capacidades para a realização de diferentes tarefas relacionadas à classe passam a ser legitimadas pelo conceito de inteligência.

O conceito de inteligência desenvolvido pela psicologia, bem como sua operacionalização e mensuração por meio de testes de QI, de capacidade ou de aptidão, permitem determinar os sujeitos que estarão aptos ao trabalho intelectual e os que estarão mais adequados ao trabalho manual. Embora a seleção realizada com base na psicologia funcione na aparência como seleção natural, o Parker (2014) alerta para o fato de que muitos testes para o trabalho foram intencionalmente construídos com uma agenda ideológica.

Para Parker (2014), não é só por meio do conceito de inteligência que se reforça a estratificação da classe produtiva e obediência, mas também pelo de personalidade. Conforme o autor, a pesquisa sobre hereditariedade da habilidade, operacionalizada pelo conceito de Coeficiente Intelectual – QI, foi complementada pelos estudos das diferenças de personalidade.

A psicologia utilizada pela administração leva adiante o particular foco dado ao trabalho intelectual e propõe o estudo das emoções de forma separada da inteligência em capítulos e modelos explicativos próprios. Como se racionalidade e emoção humana pudessem ser tratados como componentes isolados da atividade humana (PARKER, 2014). Além da separação, há aqui novamente uma hierarquização: a emoção é entendida como algo que deve ser levada em consideração, porém, controlada pela razão, como no caso do estudo da tomada de decisão, tanto individual quanto em grupo.

Outro papel que a psicologia cumpre para a administração, que vem a ser efeito dos modelos e das técnicas de mensuração de inteligência, capacidades, aptidão e mesmo personalidade, é a delimitação de padrões de normalidade, felicidade e saúde e, por decorrência, de defeito, problema ou patologia (PARKER, 2014).

Verifica-se que a psicologia assume um papel de naturalizar diferenças entre as pessoas e de permitir acessar e quantificar essas características pessoais por meio de testes.

Nesse sentido a psicologia participa de um processo ideológico a favor do capital que recodifica a competição como uma condição humana, a meritocracia como um sistema justo de diferenciação entre as pessoas, e a ação individual como a única ação possível.

Sobre a recodificação da competição como parte da condição humana, Caniato e Rodrigues (2012) apontam que a competição é um valor de base do capitalismo, que tem dois marcos históricos fundamentais: (i) a instituição da propriedade privada, posteriormente complexificada pelas revoluções industriais, e (ii) a utilização da ciência como legitimação da segregação dos indivíduos.

Quanto à instituição da propriedade privada, para as autoras, é considerado um marco histórico porque, como fenômeno social, a competição se relaciona com a atividade dos homens pela posse e usufruto de bens escassos. Sendo assim, é condição necessária para que exista competição que existam coisas não compartilhadas, cujo privilégio de possuir e usufruir seja limitado a alguns. Desse modo, as autoras afirmam que a sociedade contemporânea se organiza pautada na desigualdade entre possuidores e despossuídos (CANIATO; RODRIGUES, 2012).

Caniato e Rodrigues (2012) apontam, que a utilização da ciência como forma de legitimação da segregação dos indivíduos é um marco histórico fundamental ao estabelecimento da competição como valor. Isso ocorre porque em diversas disciplinas sociais se estabelece uma extensão da teoria de seleção natural darwinista, que reforça a ideia da luta pela sobrevivência como uma característica natural e predeterminada da essência humana.

Para as autoras essa luta pela sobrevivência é perversamente utilizada como pressuposto ideológico para legitimar a segregação entre os indivíduos. Esse pressuposto é o de que somente os melhores adaptados sobreviveriam, e, seu corolário, que a competição é natural e necessária para a evolução do ser humano (CANIATO; RODRIGUES, 2012). Conforme as autoras:

A competição presente na sociedade contemporânea é resultado de um longo processo histórico, mas essa mediação é impossibilitada e ela aparece cotidianamente como dado natural, como um engano, uma falsa experiência social (...) a competição como dado social naturalizado estende-se ao longo de anos como falsa experiência social dos indivíduos. Seu caráter deletério em relação à vida é encoberto, uma vez que para ascender socialmente torna-se imperativo não pensar no outro e, conseqüentemente, não pensar e questionar a própria vida nessa realidade social (CANIATO; RODRIGUES, 2012, p. 24)

Em seu livro *Revolução em Psicologia*, Ian Parker (2014) especifica como em particular a ciência psicológica age neste sentido, produzindo consenso a respeito de uma natureza humana que seria por si própria competitiva, em decorrência da luta pela sobrevivência.

Também Guareshi (2001) discorre sobre a naturalização da competição como pressuposto da ideologia liberal. O autor reforça que esta ideologia vai além da competitividade para se estabelecer no mercado, o que poderia ser justificável, mas amplia-se para o estabelecimento de uma competição entre os sujeitos, que individualizados e auto interessados devem, de um

lado, competir para sobreviver, e de outro, competir para garantir o progresso e desenvolvimento da sociedade.

Em sentido semelhante Coelho-Lima e Torres (2011) escrevem que a competição e a responsabilização do indivíduo por sua sobrevivência são valores que perpassam o discurso da empregabilidade. Em sua busca por empregabilidade os sujeitos deixam de perceber que suas lutas individuais são problema conjuntural de uma classe inteira de trabalhadores. Disso decorre um enfraquecimento da força de combate da classe trabalhadora frente à dominação e exploração do capital (COELHO-LIMA; TORRES, 2011)

Uma vez apresentado sobre a competição como valor que perpassa a ideologia que legitima as tecnologias de gestão contemporaneamente utilizadas pelas organizações, cabe ressaltar a meritocracia como um de seus corolários. A meritocracia é recodificada como sistema justo de diferenciação entre os indivíduos.

Entendendo-se que a justiça na competição social repousa no reconhecimento e recompensa do mérito individual, adota-se a noção de meritocracia como um sistema justo de segregação entre os indivíduos. Essa noção falaciosa de justiça da meritocracia é apresentada na discussão proposta por Faria e Ramos (2014), em um artigo no qual debatem de maneira aprofundada sobre as condições, características e implicações da meritocracia nas organizações contemporâneas.

Para os autores, a meritocracia tem sido caracterizada, de acordo com a ideologia liberal, como um princípio no qual a mobilidade social dos indivíduos se assenta unicamente em suas qualificações ou competências. Em que diferentes indivíduos receberiam diferentes recompensas conforme o reconhecimento social de seus talentos. Dessa forma, a meritocracia é vendida como o fundamento da justiça social na sociedade competitiva: na competição entre indivíduos, é justo que alguns ganhem e outros percam baseado em suas características pessoais, seus talentos e habilidades. Justo, se considerar-se que diferentes indivíduos teriam igualdade de oportunidade e condições, independente de sua origem econômica, social ou cultural, o que jamais foi garantido pelo sistema capitalista (FARIA; RAMOS, 2014).

Conforme Faria e Ramos (2014), o capitalismo vem historicamente produzindo exclusão, concentração de renda e desigualdade social, contradizendo, portanto, essa concepção liberal da meritocracia como um sistema funcional. Para os autores a meritocracia é perpassada pela ideia da igualdade individual e social, de forma que ideologicamente mascara relações de poder (FARIA; RAMOS, 2014).

Parker (2014) escreve que a psicologia, enquanto corpo de conhecimento, desempenha papel importante nessa noção de mérito individual ao desenvolver concepções de normalidade

e instrumentos de medida de avaliação de aspectos subjetivos dos indivíduos, tais como o quociente de inteligência, a identificação de traços de personalidade, testes vocacionais, entre outros. Dessa forma promove-se a ideia de que se tratam de instrumentos científicos, objetivos e não tendenciosos, e que, por questões determinísticas naturais, as pessoas são diferentes entre si e podem ser classificadas.

Além de basear-se na ideia de igualdade de condições e oportunidades, a meritocracia também se basearia no pressuposto de neutralidade. Neutralidade tanto da formulação quanto do julgamento no sistema de avaliação do mérito (neutralidade dos instrumentos de medida de inteligência e de personalidade, por exemplo) (FARIA; RAMOS, 2014).

Conforme Faria e Ramos (2014), a falácia da meritocracia seria a concepção ideológica de que se trata de um sistema justo, que é aplicado de forma igualitária e impessoal a todos indistintamente e que se baseia em critérios claros, honestos e não subjetivos. Ao passo que é um processo que se encontra inteiramente construído de forma a melhor garantir os interesses de quem o controla. Para os autores:

Esta fórmula pretende esconder que o processo inteiro da meritocracia se encontra sob o controle de quem o define, incluindo as subjetividades avaliativas e os mecanismos de comunicação (...) não se trata, portanto, do questionamento do mérito caso este seja coletivamente sancionado a partir de critérios de justiça social, mas do questionamento da definição impositiva não apenas de seus critérios, como dos parâmetros de referência com os quais o mérito é julgado e do seu processo de avaliação (FARIA; RAMOS, 2014, p. 9 a 11).

Portanto, conforme Faria e Ramos (2014), a meritocracia é uma forma de exercício de poder que se materializa nas tecnologias de gestão, nos mecanismos de controle tanto das atividades quanto das subjetividades dos indivíduos, além de conter diversas artimanhas:

(i) utilizando-se de um fenômeno real que é a valorização dos resultados da luta social por melhores condições de vida coletiva, oferece um sistema ideológico de valorização de resultados que interessam ao modo dominante de produção baseadas na racionalidade instrumental do processo e do julgamento condições de existência; (ii) utilizando-se do princípio da igualdade de direitos, oferece a ilusão da igualdade social que este modo de produção nega; (iii) utilizando-se da isonomia de tratamento dada pelos parâmetros de avaliação, oferece um sistema de referência desde logo direcionado a determinados fins; (iv) utilizando-se da neutralidade do julgamento por pares ou superiores, oferece um processo recheado de subjetividades de toda ordem” (FARIA; RAMOS, 2014, p. 12).

Para os autores, trata-se, portanto, de esclarecer: (i) quais são os critérios de avaliação e julgamento do mérito; (ii) quem define esses critérios; (iii) a que interesses beneficiam. Sendo esses aspectos negligenciados no discurso da meritocracia.

A ideologia da meritocracia mascara que todo sistema de mérito utiliza determinados parâmetros como referência para indicar sucesso ou fracasso dos indivíduos e que esses parâmetros são impostos de forma heterônoma. Ou seja, são definidos por outros que não os

sujeitos que serão julgados. Mascaram também, que não há igualdade de condições e oportunidades para todos os envolvidos. Além de desconsiderar que se tratam de sistemas de avaliação perpassados pela subjetividade, não sendo plenamente objetivos (FARIA; RAMOS, 2014).

Como corolário da recodificação da competição como algo natural e da meritocracia como um sistema justo de diferenciação entre os indivíduos, tem-se que o individualismo é também recodificado como modo único e efetivo de agência.

Para Campos (2010), a explicação sobre o porquê de os indivíduos ocuparem diferentes posições na escala de ocupações, e mesmo na divisão social do trabalho, repousa, pela ideologia liberal, nas aptidões individuais. Isto é, nas características pessoais, na qualificação, e, mais recentemente, nas competências (conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes). Para a autora, a ideologia liberal nega a responsabilidade do todo social em relação à desigualdade (CAMPOS, 2010).

Guareshi (2001) complementa pensamento semelhante ao afirmar que a ideologia liberal assume o que chama de uma cosmovisão individualista, que acaba por embutir no imaginário social uma noção de sucesso que pode ser alcançado simplesmente a partir de esforço individual. Desse modo, tanto o sucesso, como também o fracasso, passam a ser entendidos como de responsabilidade exclusiva do indivíduo. Para o autor:

(...) essa representação traz como consequência, entre muitas outras, a atribuição do sucesso e do fracasso exclusivamente a pessoas particulares, esquecendo-se completamente de causalidades históricas e sociais. Há uma "individualização" do social, e um endeusamento do individual (...) As pessoas são, individualmente, responsabilizadas, por uma situação econômica adversa e injusta. Para tais teorias o social não existe. Tal visão individualista não vai poder dar conta de compreender e explicar irracionalidades globais (...) Tal visão reducionista do ser humano e explicações históricas dos fenômenos fornecidas por tais teorias não abrem espaço à inclusão de uma responsabilidade social (GUARESHI, 2001, p. 150).

Verifica-se, portanto, que a naturalização da competição, a noção de meritocracia como sistema justo de diferenciação social e a responsabilização exclusiva dos indivíduos por sua situação social são valores que perpassam a ideologia liberal que hoje serve de base normativa e que garante a aplicação, com maior ou menor resistência, de tecnologias de gestão cada vez mais flexíveis, caracterizadas pela sutileza de sua forma de controle, que busca cada vez mais envolver a subjetividade dos trabalhadores, se não a seduzindo, sequestrando-a (FARIA; MENEGUETI, 2001).

Por entender-se que a psicologia participa no desenvolvimento das tecnologias de gestão, tanto diretamente produzindo conhecimento a respeito do objeto do controle, o ser humano, quanto indiretamente participando da reprodução ideológica de pressupostos e valores

necessários para que esse controle seja percebido como legítimo, defende-se o argumento de Wexler (1996) que escreve ser necessário desconstruir a ideologia da psicologia em seus diversos níveis de extensão e profundidade, como parte fundamental do estudo e crítica da infraestrutura social característica do capitalismo liberal.

5.2 GRUPOS

Além das características psicológicas individuais, utilizadas para diferenciar as pessoas, presente desde a psicologia industrial, outro tema recorrentemente trabalhado pelos três manuais analisados é o da dinâmica de funcionamento dos grupos.

O argumento de Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) é semelhante: o de que os grupos possuem processos e forças próprios de seu funcionamento e que influenciam o comportamento de seus membros.

O enfoque que Schein (1968) adota em relação aos grupos já foi apresentado no capítulo anterior dessa tese, quando se discutiu sobre seu manual de psicologia organizacional e as declarações que faz a respeito do papel da psicologia. Ressalta-se sua abordagem de grupos informais e formais, bem como os conceitos de organização informal e formal, pois essas são formas de compreender grupos onipresentes nos demais manuais analisados.

A análise dos três manuais permite identificar que os grupos são entendidos como entidades psicossociológicas que possuem uma natureza de forças constantes, isso é, que se podem descobrir leis gerais de funcionamento dos grupos. Nos três manuais exploram-se as naturezas dessas forças, as características dos grupos e de seus processos grupais e as influências que acarretam no comportamento de seus membros.

Importante ressaltar que o foco é descobrir leis gerais de funcionamento dos grupos naquilo que se relacionam com sua produtividade. Os subtemas tratados nos três manuais a respeito do tema dinâmica do comportamento grupal podem ser visualizados do quadro resumo abaixo:

Quadro 5: Quadro resumo de subtemas sobre grupos

Grupos SUBTEMAS:	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Dinâmica do comportamento grupal	X	X	X	3
Estrutura dos grupos (papeis, normas, status, tamanho e coesão)	X	X	X	3
Equipes (grupos formais)	X	X	X	3
Funções formais que os grupos cumprem para a organização	X	X		2
Funções psicológicas que os grupos cumprem para os indivíduos	X	X		2
Competição e conflito intergrupo	X	X		2

Modelo de eficácia da equipe (contexto, composição e processo)	X			1
Etapas de Formação do grupo (modelo de cinco estágios e modelo de equilíbrio pontuado)	X			1
Tipos de equipes (resolução de problemas, autogerenciadas, multifuncionais e virtuais)	X			1
Tomada de decisão em grupo	X			1

Fonte: Produzido pela autora

Schein (1968) escreve sobre os diferentes fatores que irão determinar se os grupos em uma organização vão tender a satisfazer as necessidades da organização, as necessidades pessoais de seus membros, ou ambas. Para Schein (1968), essas variáveis dividem-se em três classes de fatores: (i) os fatores do ambiente no qual o grupo se encontra; (ii) fatores do agrupamento dos indivíduos entre si, isto é, tipos de indivíduos que participam do grupo, valores, posições sociais relativas; e (iii) fatores dinâmicos, que o autor caracteriza como sendo desde a forma como o grupo está organizado, seus objetivos, sua orientação, o grau de treinamento que os membros tem para conduzir as relações, o tipo de tarefa que realizam, e sua cultura.

Robbins *et al* (2010), por sua vez, escrevem sobre as diferenças entre grupos e equipes de trabalho, os aspectos do grupo que interferem em seu desempenho, e o que se pode fazer para tornar os grupos eficientes.

Os três manuais apresentam fatores da estrutura dos grupos indicando que suas variáveis estruturais são: (i) os papéis-sociais: descritos como padrões comportamentais esperados, atribuídos a alguém que ocupa determinada posição em uma unidade social (ROBBINS *et al*, 2010), e incluem a percepção de papel (própria), expectativa de papel (dos outros, como do empregador) e conflitos de papel (ROBBINS *et al*, 2010; SCHEIN, 1968; AGUIAR, 2005), bem como o contrato psicológico, um acordo tácito de expectativas mútuas (ROBBINS *et al*, 2010; SCHEIN, 1968); (ii) as normas: entendidas como padrões de comportamento compartilhados como aceitáveis perante os membros de um grupo, expressam o que deve e o que não deve ser feito em determinadas circunstâncias, além de atribuir recompensas e sanções aos comportamentos adequados e inadequados (ROBBINS *et al*, 2010; SCHEIN, 1968; AGUIAR, 2005); (iii) as relações de *status* no grupo; (iv) o tamanho e características de composição do grupo e como esses fatores podem trazer maior eficiência ou ineficiência para o grupo, apresentando, por exemplo o conceito de folga social (ROBBINS *et al*, 2010); (v) a coesão, isto é, o grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer unidos como grupo (ROBBINS *et al*, 2010; SCHEIN, 1968; AGUIAR, 2005).

Os três manuais também apresentam a função que os grupos tem para as organizações, qual seja, a de funcionar como equipe de trabalho (AGUIAR, 2005), cujo esforço combinado produz sinergia positiva (ROBBINS *et al*, 2010) e por meio dos quais se podem atingir objetivos organizacionais e realizar tarefas (SCHEIN, 1968). Também escrevem sobre as diferenças dos grupos formais e informais (ROBBINS *et al*, 2010; SCHEIN, 1968; AGUIAR, 2005).

Robbins *et al* (2010) e, com mais profundidade, Schein (1968), exploram ainda as funções psicológicas que os grupos cumprem para os indivíduos. Robbins *et al* (2010) escreve sobre a teoria da identidade social, ao passo que Schein (1968) retoma diversas teorias da nascente psicologia organizacional para explanar sobre as necessidades sociais dos indivíduos em formar e participar de grupos. Conforme o autor, os grupos são uma saída para as necessidades de filiação; meio para desenvolver ou confirmar sentimentos de identidade, amor-próprio e posição social; meio para ensaiar a realidade; para obter segurança ou poder contra um inimigo comum; além de ser meio para realizar tarefas que os membros do grupo desejam ver realizadas.

Os mesmos dois manuais (ROBBINS *et al*, 2010; SCHEIN, 1968), ao escrever sobre o papel que os grupos cumprem para os indivíduos, abordam o tema da identificação com o grupo de referência e sua influência sobre a percepção de seus membros, tratando, por exemplo, sobre a teoria da atribuição (ROBBINS *et al*, 2010), sobre o conflito e a competição intergrupos (SCHEIN, 1968).

Robbins *et al* (2010), dedicam ainda um capítulo à parte para tratar sobre equipes de trabalho. Apresentam um modelo de eficácia da equipe de trabalho, em que explora aspectos de seu contexto, composição e processo e como se relacionam com a capacidade produtiva da equipe. Em relação ao contexto, escrevem sobre a necessidade do estabelecimento de um clima de confiança, de liderança e estrutura, de recursos adequados e de sistemas de avaliação e recompensas. Em relação à composição da equipe, escrevem sobre a alocação de papeis, a capacidade dos membros, diversidade, personalidades, preferências e tamanho da equipe. A respeito do processo, escrevem sobre folga social, mapas mentais compartilhados, metas específicas, autoconfiança da equipe, níveis de conflito, planos e propósitos comuns (ROBBINS *et al*, 2010).

Robbins *et al* (2010) escrevem sobre as equipes de trabalho, a respeito das etapas de formação do grupo (modelo de cinco estágios e de equilíbrio pontuado), bem como sobre etapas de desenvolvimento de equipes.

Outros dois temas que são também citados somente do manual de Robbins *et al* (2010) são: a classificação de tipos de equipes (de resolução de problemas, autogerenciadas,

multifuncionais e virtuais) e uma discussão sobre o processo de tomada de decisão em grupo e suas vantagens e desvantagens em relação à tomada de decisão individual.

Uma vez apresentados os temas tratados nos três manuais em análise a respeito de grupos, cabe agora apontar quais teorias são explicitamente citadas por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) como embasamento teórico para a discussão do tema, conforme resumido no quadro a seguir:

Quadro 6: Quadro resumo das teorias citadas sobre grupos

Grupos TEORIAS CITADAS:	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Teoria citada: estudo de Hawthorne (Elton Mayo)	X	X	X	3
Teoria citada: dinâmica de grupo (Kurt Lewin)	X	X	X	3
Teoria citada: estudos em minas de carvão do Instituto Tavistock (Erick Trist)		X		1
Teoria citada: psicologia empirico-estatística (Cattell, Borgotta, Cottrell, Meyer e Hamphil)			X	1
Teoria citada: psicologia cognitiva			X	1
Teoria citada: matemática (Simon, French, Hays, Bush e Harary)			X	1
Teoria citada: psicanálise (Freud, Bion, Redl, Stock e Thelen)			X	1
Teoria citada: teoria da Interação (Bales, Homans, Miller, Newcomb, Stogdill e White)			X	1

Fonte: Produzido pela autora

Nos três manuais a dinâmica de funcionamento dos grupos é tratada de forma declarada por seus autores como sendo científica, baseada em evidências e resultante de pesquisas que utilizam métodos que incluem desde a observação direta até experimentos.

Como já apresentado, a origem do estudo dos grupos numa perspectiva organizacional ou administrativa é, nos três manuais, remontada à experiência de Hawthorne, indicando que suas conclusões apontam para o fato de que os sentimentos e comportamentos dos trabalhadores são intimamente relacionados, e que influências do grupo afetam de forma significativa o comportamento e os resultados individuais.

Schein (1968) cita, além dos estudos de Elton Mayo em Hawthorne, também os estudos desenvolvidos pelo Instituto Tavistock em minas de carvão do Reino Unido, como pesquisas fundadoras do estudo dos grupos em psicologia organizacional.

Entre as teorias citadas por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) como sendo bases teóricas para o estudo dos grupos nas organizações são citadas as seguintes: de forma mais genérica, Robbins *et al* (2010) apresentam estudos da área de psicologia organizacional e de psicologia social, bem como das linhas teóricas de psicologia comportamental e psicologia cognitiva, sem diretamente mencionar os autores dos modelos que apresenta em seu texto (ROBBINS *et al*, 2010).

Schein (1968), por sua vez, menciona estudos da então nascente área da psicologia organizacional, bem como da psicologia industrial e da psicologia social, privilegiando abordagens teóricas dentro da tradição da psicologia científica norte americana, de orientação quantitativa e baseadas em experimentação. Advoga pela visão das organizações e dos grupos como sistemas sociais e cita, particularmente, os modelos de grupo de ligação de Robert Khan, bem como o modelo que distingue grupos psicológicos e grupos informais de Rensis Likert.

Finalmente, Aguiar (2005) menciona a contribuição de abordagens de diferentes áreas e linhas teóricas da psicologia para o estudo dos grupos nas organizações. Cita o cognitivismo de Asch, Festinger, Krech e Crutchfield; a psicologia que denomina de empirico-estatística, representada pelos trabalhos de Cattell, Borgotta, Cottrell, Meyer e Hamphil; a matemática, com os trabalhos de Simon, French, Hays, Bush e Harary; a psicanálise, com os trabalhos de Freud, Bion, Redl, Stock, Thelen, e outros, que desenvolvem os conceitos de identificação, de regressão, os mecanismos de defesa e inconsciente no estudo dos grupos; a abordagem sistêmica, sendo que Aguiar (2005) menciona particularmente a teoria de interação, cujos principais representantes citados são Bales, Homans e White, que abordam o grupo como um sistema de indivíduos em interação. Conforme a autora a abordagem do grupo como um sistema é também presente na obra de outros psicólogos sociais, como Theodore Newcomb, Miller, Stogdill e outros. Por fim, a abordagem que parece ser a privilegiada por Aguiar (2005) para o estudo do grupo é a da dinâmica de grupo, principalmente representada pelo psicólogo social Kurt Lewin (AGUIAR, 2005) e complementada pelo trabalho de Cartwright, Deutsch e Zander.

Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005), mais uma vez, apresentam os estudos de Hawthorne como inaugurador dos estudos a respeito das relações humanas no trabalho e atribuem um foco especial ao que os resultados desse estudo supostamente descobrem a respeito dos grupos.

Enriquez (1997) escreve que se pode situar o início do foco dos grupos nas organizações com o trabalho de Elton Mayo, embora teorias como as de Le Bon e Freud (entre outros) já existissem previamente. Para o autor:

Ao acentuar o lado “humano” da empresa, ao sublinhar a importância do sistema de relações e de comunicações, ao demonstrar a necessidade de levar em conta a afetividade e a lógica dos sentimentos, ao introduzir as necessidades dos indivíduos e dos grupos na empresa e ao favorecer a colocação certa do sistema de conselheiros que escutam as queixas individuais (e não as reivindicações sociais), a perspectiva de Mayo pode ser considerada uma humanização do sistema tayloriano, um abrandamento que lhe permitirá manter-se e perdurar e não como sua recolocação em discussão (ENRIQUEZ, 1997, p. 88).

Nesse sentido, Enriquez (1997) afirma que o que os estudos de Hawthorne iniciam é uma forma de administrar que trata de engenharia humana.

É, portanto, um aperfeiçoamento que completa e matiza, tornando mais opaca a percepção das relações de exploração e coerção que são características da administração clássica.

Especificamente sobre os grupos, Enriquez (1997) afirma que os estudos de Hawthorne descobrem, e rapidamente procuram esconder, por ser uma descoberta ameaçadora para a administração, que “esses grupos elementares em que se desenvolvem os sentimentos fraternais, os elementos de solidariedade são reagrupamentos de ‘produção e de luta’” (ENRIQUEZ, 1997, p. 89).

O que Mayo caracterizou como grupos espontâneos e que Schein (1968), e outros depois dele, passaram a chamar de grupos informais, que é entendido na psicologia organizacional e no comportamento organizacional como local da realização nas necessidades sociais, de afeto e vinculação para os trabalhadores, é, no argumento de Enriquez (1997), mais que isso: é ao mesmo tempo lugar de reagrupamento de produção e de um reagrupamento de luta. É onde os trabalhadores se associam de forma espontânea, não simplesmente para realizar necessidades sociais, mas para resistir, se defender e lutar (ENRIQUEZ, 1997). O autor menciona o trabalho de Castoriadis:

Para Castoriadis, o grupo informal não é nem lugar onde se desenrolam unicamente relações de simpatia nem local da atividade humana onde se executam as tendências à realização de si mesmo (acabamento) desligadas do trabalho cotidiano e do lugar na divisão do trabalho. É, pelo contrário, o lugar onde se expressam os sentimentos de solidariedade ligada à luta e à resistência operárias em relação às injunções da direção da empresa. As normas que emergem, e que são vividas comunitariamente, não são outra coisa senão a expressão da luta cotidiana do trabalhador contra o que deseja a direção das empresas fazer dele. Uma luta implícita que torna a reavivar os embates diários de todos os indivíduos submetidos ao sistema de dominação social, o que foi bem esclarecido por W. Reich” (ENRIQUEZ, 1997, p. 90)

O enfoque que se verifica dos grupos pela administração procura aproveitar o que os grupos podem trazer de produtivo ao capital, isto é, a coesão, o compromisso e o senso de comunidade, redirecionando-os ao objetivo da produção. Ao mesmo tempo em que se busca diminuir os perigos da adesão espontânea entre os trabalhadores utilizando conhecimentos sobre atitudes, percepção, aprendizagem, comunicação e motivação para gerenciar os grupos, desenvolvê-los de grupos informais em equipes de trabalho, por meio, principalmente, da liderança.

O grupo é tratado pela administração como uma entidade psicossociológica necessária para satisfazer necessidades sociais dos indivíduos e como meio para se atingir objetivos de

forma mais eficaz (com sinergia). O papel do grupo como local de organização e luta é, convenientemente, omitido dessa discussão.

Como se verá, quando for debatido sobre liderança, essa visão parcial de grupo é incorporada na ideia da liderança que deve realizar a chefia tanto do trabalho, quanto das relações sócio-emocionais.

Mais uma vez, omite-se a questão do grupo ser local de organização e luta dos trabalhadores por seus interesses, enquanto ao mesmo tempo, renomeia-se a ação política do líder em prol da administração e contra a organização dos trabalhadores, em termos de gestão das relações sócio-emocionais, com o objetivo declarado de manutenção da integração entre os membros, bem como do grupo com a organização.

A relação ambivalente que a administração tem em relação aos grupos transparece nas preocupações que os manuais denotam em relação ao tamanho e às influências dos grupos: grupos grandes são mal vistos e desencorajados por serem ineficientes. Como se verá, quando for apresentado sobre percepção, o discurso administrativo usa o problema da tomada de decisão para embasar esse argumento. Considera-se que forças inconscientes presentes na dinâmica de funcionamento do grupo influenciam a capacidade de julgamento individual, o que turva sua percepção, e em consequência, levam a decisões menos racionais, em outros termos, piores.

A forma como os grupos são incorporados pela administração trata a liderança e a competição intergrupos como fenômenos naturais da dinâmica de funcionamento grupal. Liderança e competição intergrupo são apresentadas como características naturais, essenciais de todo grupo, o que acaba por legitimar a heterogestão do grupo, a submissão a um centro regulador, bem como a competição com outros, não como fenômenos históricos e sociais de interesse do capital, mas como algo intrínseco dos agrupamentos, a que não se pode escapar.

Finalmente, após apresentados os temas e as teorias discutidas pelos três manuais a respeito de grupos, cabe destacar o papel que os autores indicam ter esse tema da psicologia para a prática administrativa, isto é, quais as aplicações que Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) apontam em relação ao estudo dos grupos nas organizações:

Quadro 7: Quadro resumo das aplicações do estudo dos Grupos

Grupos APLICAÇÕES:	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Aplicação: liderança	X	X	X	3
Aplicação: desenvolvimento e gestão de equipes de trabalho	X	X		2
Aplicação: gestão da cultura organizacional	X	X		2
Aplicação: gestão da mudança organizacional	X	X		2
Aplicação: tomada de decisão em grupo	X	X		2

Aplicação: estratégias de gestão de conflito e negociação	X			1
Aplicação: comunicação	X			1
Aplicação: táticas de influência	X			1

Fonte: Produzido pela autora

Os três manuais aplicam os conceitos apresentados a respeito da dinâmica de funcionamento dos grupos ao processo de liderança nas organizações. Schein (1968) escreve, por exemplo, que uma vez que se tenham esses conhecimentos a respeito dos grupos informais, e dos motivos que levam os indivíduos a formar e participar de grupos, o papel do dirigente deve evoluir do de planejador, motivador e controlador para o de intermediário entre os empregados e a administração, que escuta e percebe as aspirações e sentimentos de seus subordinados e mostra consideração e simpatia (SCHEIN, 1968). Como o tema liderança é citado amplamente nos três manuais, optou-se por dedicar uma seção exclusiva para este tema que será apresentada a seguir. Por hora, cabe destacar as demais aplicações apontadas para o estudo dos grupos das organizações.

Dois dos três manuais analisados, a saber, o de Robbins *et al* (2010) e de Schein (1968), escrevem sobre a necessidade de se utilizar o conhecimento a respeito da dinâmica do comportamento grupal para o desenvolvimento e a gestão de equipes de trabalho. Schein (1968) é claro nesse aspecto quando escreve:

“se a gerência criar aos trabalhadores uma situação em que estes se sintam frustrados, ameaçados e alheados, estes constituir-se-ão em grupos cujas normas se opõem aos objectivos da gerência. Os homens só podem satisfazer as suas aspirações sociais com a ajuda da gerência. Se a gerência conseguir activar as forças que o grupo em si encerra, e conseguir que as normas do grupo sirvam os objectivos da organização, terá à sua disposição uma fonte preciosa” (SCHEIN, 1968, p. 126).

“Nestes grupos, encontram-se integradas as necessidades formais e informais da organização. O problema neste caso é descobrir as condições que farão estes grupos usar os seus recursos informais na realização dos objectivos da organização ou entrarem em competição uns com os outros e desta maneira minar a integração da organização” (SCHEIN, 1968, p. 171).

Sobre o desenvolvimento de grupos informais em equipes de trabalho, Schein (1968) escreve:

“Se um grupo é utilizado na realização de uma tarefa, é fundamental que o dirigente reconheça e compreenda alguns dos muitos factores dinâmicos de meio e de agrupamento, que foram discutidos nas páginas anteriores. Se os reconhece, permitirá ao grupo que se desenvolva e atinja a maturidade, transformando-se numa unidade eficiente antes de exigir actuação de alto nível” (SCHEIN, 1968, p.190).

Robbins *et al* (2010), além de apresentar o já citado modelo de eficácia de equipe, no qual apontam os cuidados a se tomar na gestão do contexto, composição e processo da equipe, são mais específicos em sua descrição das etapas necessárias para o desenvolvimento de uma equipe de trabalho. Em suas palavras, sobre o que se deve fazer para atuar “transformando

indivíduos em membros de equipe” (ROBBINS *et al*, p. 311). Conforme os autores, é necessário atuar desde na seleção das pessoas, no treinamento, até no estabelecimento de recompensas que criem incentivos de grupo e não somente individuais.

A dinâmica de funcionamento dos grupos e a gestão de equipes são também particularmente citadas quando Robbins *et al* (2010) e Schein (1968) trabalham os processos de integração, de gestão da cultura organizacional e de gestão da mudança, além de explorarem os processos de tomada de decisão em grupo, apontando em que esse processo é diferente em relação à tomada de decisão individual, as vantagens, desvantagens e técnicas de tomada de decisão em grupo (ROBBINS *et al*, 2010), bem como seu potencial de gerar criatividade e inovação (SCHEIN, 1968).

Robbins *et al* (2010) mencionam ainda como a compreensão da dinâmica do comportamento grupal é relevante nos processos de gestão de conflito e negociação entre membros do grupo, no desenvolvimento de táticas de influência de membros do grupo entre si, e do grupo em relação a outros grupos e/ou à organização, dentro do que se referem como sendo política organizacional (ROBBINS *et al*, 2010, p. 414). Finalmente o conhecimento sobre a dinâmica de funcionamento dos grupos é aplicada ao desenvolvimento de um processo de comunicação eficiente na organização.

Dentre os subtemas do tema grupos tratados pelos três manuais analisados, optou-se por apresentar separadamente o subtema liderança, devido à grande atenção dedicada pelos autores para tratar de seus aspectos. Desse modo, apresenta-se na subseção a seguir sobre as compreensões sobre liderança, seus principais aspectos, teorias e aplicações apresentados por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005).

5.2.1 Liderança

Em termos dos aspectos que optam por tratar sobre liderança os três manuais analisados são homogêneos. Nos três manuais a liderança é tratada como um fenômeno grupal que é melhor compreendido sob uma abordagem contingencial (ROBBINS *et al*, 2010, SCHEIN, 1968, AGUIAR, 2005). Frisam a diferença entre liderança formal de liderança informal. Apontam para as diferentes funções da liderança, quais sejam: de um lado, a de chefia do trabalho, da tarefa, da iniciação da estrutura e da liderança focada na produção; e de outro a função de liderança relacionada à chefia da atividade sócio-emocional, isto é, à manutenção e

desenvolvimento dos relacionamentos do grupo, de suporte emocional aos membros, que demandam traços de liderança denominados como de consideração (ROBBINS *et al*, 2010), e de liderança orientada para pessoas.

Além disso, os três manuais demonstram uma preocupação em apresentar diferentes estilos de liderança e seus efeitos em diferentes situações, tais como a liderança autocrática, democrática e laissez-faire (ROBBINS *et al*, 2010, SCHEIN, 1968, AGUIAR, 2005), bem como a liderança carismática (ROBBINS *et al*, 2010, AGUIAR, 2005), carismática socializada, transacional e transformacional (ROBBINS *et al*, 2010).

Robbins *et al* (2010) e Aguiar (2005) buscam apresentar como as abordagens teóricas sobre liderança evoluíram de uma perspectiva em que a liderança era considerada um atributo individual do líder, e neste sentido apresentam como a teoria do grande homem (AGUIAR, 2005), a teoria dos traços (ROBBINS *et al* 2010, AGUIAR, 2005), bem como teorias comportamentais de liderança (ROBBINS *et al*, 2005), evoluíram para as teorias contingenciais ou situacionais de liderança, estas sim, apresentadas nos três manuais em análise.

Finalmente, e este tema aparece nos manuais de Robbins *et al* (2010) e de Aguiar (2005), a liderança é ligada ao estudo do poder, diferenciando sua influência daquela advinda da autoridade ou da coerção, além de apresentar as distintas bases ou fontes das quais a influência ou o poder, pode advir, quais sejam: do controle de recursos que permitam a coerção ou a recompensa de outras pessoas ou grupos que deles dependem; do poder de especialista, relacionado à argumentação e persuasão; do poder legítimo; e por fim, do poder de referência, relacionado à identificação e ao carisma (ROBBINS *et al*, 2010, AGUIAR, 2005).

No quadro 8, a seguir, pode ser visualizado um resumo dos temas tratados sobre liderança nos três manuais analisados:

Quadro 8: Quadro resumo dos subtemas sobre “Liderança”

Liderança SUBTEMAS:	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Liderança formal e informal	X	X	X	3
Chefia da atividade sócio-emocional (líder emocional, consideração, líder orientado para pessoas)	X	X	X	3
Chefia do trabalho (líder de tarefa, estrutura de iniciação, líder orientado para a produção)	X	X	X	3
Estilos de liderança (democrática, laissez-faire, autocrática, autêntica carismática, carismática socializada, transformacional)	X	X	X	3
Liderança como propriedade do grupo/ situacional (conforme natureza dos objetivos, estrutura do grupo, atitudes ou necessidades dos membros, expectativas do meio externo)	X	X	X	3

Liderança como característica do indivíduo (teoria do grande homem, teoria dos traços de liderança, teorias comportamentais de liderança)	X		X	2
Poder/influência/autoridade	X		X	2
Fontes de poder (coerção, recompensa, especialista, legítimo e referencia).	X		X	2

Fonte: Produzido pela autora

Ao que se refere às teorias citadas sobre liderança nos manuais de Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) verifica-se a onipresença do modelo de liderança contingencial de Fred Fiedler, e a menção à sua escala denominada de Least preferred co-worker – LPC.

Também são mencionados por Robbins *et al* (2010) e Schein (1968) o modelo de Victor Vroom e Philip Yetton de liderança situacional, que propõe uma seleção de estilos de liderança (autocrático ou consultivo) mais indicados para a tomada de decisão do grupo.

Por Schein (1968) e Aguiar (2005) é citada especificamente a teoria de Bales para explicitar sobre a diferença entre as funções de liderança emocional e liderança da tarefa, reforçando que pessoas diferentes podem ocupar essas posições para um mesmo grupo.

Finalmente, ao se referir às teorias de liderança com foco no indivíduo, especificamente sobre a teoria dos traços de liderança, tanto Robbins *et al* (2010) quanto Aguiar (2005) apresentam a teoria de Bird e Stogdill.

Os três manuais apresentam uma série de autores e modelos de liderança, os dividindo entre modelos de liderança com foco no líder (teoria dos traços e abordagens comportamentais) ou modelos de liderança contingencial ou situacional, que consideram as características dos liderados e da situação para definir quais os estilos de liderança mais eficientes em cada caso. No quadro 9 a seguir, encontram-se resumidas as teorias sobre liderança citadas por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005):

Quadro 9: Quadro resumo das teorias citadas sobre Liderança

Liderança TEORIAS CITADAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Teoria citada: Fiedler (modelo de contingência, relações do líder com os liderados, ASO e LPC)	X	X	X	3
Teoria citada: Vroom e Yetton (personalidade dos liderados e preferências em relação à chefia, modelo de participação e liderança)	X	X		2
Teoria citada: Bales (líder emocional diferente do líder de tarefa)		X	X	2
Teoria citada: Bird e Stogdill (traços de liderança)	X		X	2
Teoria citada: Argyris e Likert		X		1
Teoria citada: Koontz e O'Donnel (princípios de gestão - planejar, organizar, motivar e controlar).		X		1

Teoria citada: Fleishman (treinamento de relações humanas para contramestres)		X		1
Teoria citada: Sykes (efeitos do treinamento de relações humanas na mudança de atitudes de líderes)		X		1
Teoria citada: Mayo (Estudos de Hawthorne - traços do "bom contra mestre")		X		1
Teoria citada: Blake e Mouton (grid gerencial)		X		1
Teoria citada: McGregor (teoria X e Y)		X		1
Teoria citada: Moreno, Jennings e Bales (liderança em função de escolhas sociométricas)			X	1
Teoria citada: Gibb (diferenças entre dominação e liderança)			X	1
Teoria citada: Cattell (autoridade do líder deriva da contribuição que dá ao atingimento dos objetivos do grupo)			X	1
Teoria citada: White e Lippitt (estilos de liderança)			X	1
Teoria citada: Krech e Crutchfield (funções da liderança)			X	1
Teoria citada: Tannenbaum e Warren (continuum de liderança)			X	1
Teoria citada: Cartwright e Zander (teoria da interação)			X	1
Teoria citada: sobre poder social e fontes de poder (Lewin, Lasswell e Kaplan, Dahl, Cartwright, French e Raven)			X	1
Teoria citada: Hersey e Blanchard (teoria situacional)	X			1
Teoria citada: House (teoria caminho-meta, liderança carismática)	X			1

Fonte: Produzido pela autora

Após apresentados os temas e as teorias discutidas pelos três manuais a respeito de liderança, cabe destacar o papel que os autores indicam ter esse tema da psicologia para a prática administrativa. Isto é, quais as aplicações que Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) apontam em relação ao estudo da liderança nas organizações.

Nos três manuais analisados, a liderança é aplicada à modificação do comportamento dos funcionários e ao desenvolvimento e gestão de equipes. Os autores trazem a mensagem de que o conhecimento sobre liderança é necessário para gerir o comportamento das pessoas nas organizações, direcioná-los para a realização de objetivos organizacionais, mantê-las motivadas, comprometidas e leais à organização. Robbins *et al* (2010) resume que a aplicação da liderança abrange a contratação, treinamento, motivação e disciplina dos funcionários. Schein (1968) é particularmente claro ao estabelecer que o conhecimento sobre liderança é importante para que se consiga controlar os grupos informais de modo que atuem como equipes de trabalho comprometidas com os objetivos organizacionais. Os três manuais concordam que o papel da liderança é gerir tanto as atividades de trabalho, bem como as relações sócio-emocionais dos indivíduos entre si e do grupo para com a organização (ROBBINS *et al*, 2010, SCHEIN, 1968, AGUIAR, 2005).

Como se verá, quando for apresentado sobre aprendizagem, espera-se que o líder aplique conhecimentos sobre condicionamento, reforço e punição, bem como, sobre motivação,

percepção e outros temas de psicologia, de forma a gerenciar o comportamento dos membros de sua equipe para que apresentem respostas desejadas pela organização.

Além do gerenciamento do comportamento dos indivíduos e dos grupos para a realização de objetivos organizacionais, bem como para gestão de mudanças que sejam necessárias na forma como os indivíduos e grupos se comportam, verifica-se que os manuais citam a aplicação do conhecimento sobre liderança no desenvolvimento de técnicas de seleção e treinamento para encontrar e desenvolver líderes para a organização.

Em relação às técnicas de seleção que visam identificar líderes, as teorias dos traços de liderança já inauguravam esta tendência ao tentar delimitar quais as características pessoais do líder efetivo, mesmo com a prevalência hoje do entendimento da liderança não como atributo do líder, mas como contingencial ao grupo e à situação, esta abordagem aparece hoje retomada pelos manuais quando tratam de personalidade e traços de personalidade, quando buscam ressaltar quais traços de personalidade estariam ligados a um bom desempenho da liderança (ainda que o entendimento atual da liderança ideal seja a do líder contingencial que consegue adaptar seu comportamento conforme a situação demanda). Daí a conceituação e apresentação de traços de personalidade como de “automonitoramento” (ROBBINS *et al*, 2010), bem como de noções de inteligência emocional, traços que estão relacionados à facilidade de adaptação da própria conduta, isto é da flexibilidade na forma de se comportar.

Em relação ao treinamento de líderes também é uma tendência que remonta às teorias comportamentais de liderança, do pressuposto que, além de passar informações aos administradores sobre noções de dinâmica de grupo, motivação, comprometimento, para que as usem para gerenciar sua equipe, é necessário desenvolver no líder flexibilidade e adaptabilidade do próprio comportamento para que este seja capaz de assumir diferentes estilos de liderança conforme as contingências de cada situação.

O conhecimento sobre liderança dos grupos também é aplicado ao desenvolvimento de substitutos e neutralizadores da liderança, conforme apresentado por Robbins *et al* (2010). Em outras palavras, trata-se do desenvolvimento de ferramentas de gestão de pessoas que substituam a figura pessoal do líder, mas que exerçam função semelhante de gestão do trabalho e da atividade sócio-emocional para a organização. São exemplos de substitutos e neutralizadores da liderança o desenvolvimento de sistemas de disciplina e controle, como o cartão ponto eletrônico, bem como de sistemas de recompensas, como plano de cargos e salários, remuneração variável atrelada a metas, programas de reconhecimento, e outros assemelhados. Essas ferramentas de gestão de pessoas substituem a liderança encarnada em uma pessoa pela liderança apreendida na estrutura formal da organização.

Com a liderança apreendida na estrutura formal da organização esta deixa de depender exclusivamente da atuação dos líderes para garantir a disciplina e a motivação dos indivíduos e grupos que dela participam, daí seu papel neutralizador da liderança encarnada.

Finalmente, semelhante ao que já foi apresentado sobre a aplicação do estudo a respeito de grupos, Robbins *et al* (2010) citam novamente o desenvolvimento de táticas de influência como aplicação do estudo sobre liderança

Abaixo, apresenta-se um quadro em que se resumem as aplicações apresentadas nos três manuais analisados sobre o estudo da liderança nas organizações.

Quadro 10: Quadro resumo das aplicações de Liderança

Liderança APLICAÇÕES	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Aplicação: modificação do comportamento dos funcionários	X	X	X	3
Aplicação: gestão e desenvolvimento de equipes	X	X	X	3
Aplicação: encontrar e desenvolver líderes eficazes (seleção e treinamento)	X	X		2
Aplicação: substitutos e neutralizadores (características dos indivíduos, do trabalho ou da organização que substituem ou neutralizam a liderança)	X			1
Aplicação: táticas de influência	X			1

Fonte: Produzido pela autora

Com a análise dos temas grupos e liderança, conforme apresentados por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005), conclui-se que conceitos, modelos explicativos e teorias da psicologia são aplicados pela administração em diversos níveis.

Considerando-se a proposta de Enriquez (1997), sobre as sete instâncias de análise das organizações, é possível verificar que a psicologia participa do projeto da administração em pelo menos 3 desses níveis: (i) nos níveis organizacional e (ii) institucional de análise (ENRIQUEZ, 1997), o conhecimento sobre grupos e liderança produzidos pela psicologia são utilizados para o desenvolvimento de tecnologias de gestão, ferramentas de gestão de pessoas a serem utilizadas pelas empresas modernas, tais como: técnicas de liderança, técnicas de desenvolvimento de equipes, técnicas de gestão da mudança, técnicas de gestão da cultura organizacional, técnicas de gestão de conflitos, técnicas de negociação, entre outras; (iii) no nível sócio-histórico de análise (ENRIQUEZ, 1997) a psicologia contribui com os interesses do capital ao reforçar ou legitimar certas ideias presentes na ideologia capitalista em relação aos grupos e em relação à liderança, tais como: grupos são meios para atingir objetivos; grupos são local de realização de necessidades sociais; em grupos as pessoas fazem coisas que sozinhas não fariam; grupos grandes são mais sujeitos a irracionalidades; o grupo afeta o comportamento

do indivíduo; a liderança é um fenômeno natural dos grupos; a competição intergrupos é um fenômeno natural dos grupos, entre outros.

O papel da psicologia para a administração em relação a grupos e liderança no nível sócio histórico envolve participar e reforçar uma ideologia que pretende manter os trabalhadores longe da associação em grupos com finalidades de resistência ou luta contra os interesses do capital. Isso ocorre quando: (i) se tratam os grupos e os indivíduos como entidades separadas; (ii) se trata o grupo como uma entidade psicossocial que só pode ser vista como forma de atingir objetivos (o que reforça uma reificação das relações sociais, de forma que os indivíduos usem os grupos para atingir objetivos), e como local de afeto, amizade, vínculos e expressão emocional, de queixas e atendimento de reivindicações individuais, e não sociais ou compartilhadas; (iii) quanto se trata a ação grupal como irracional, e uma influência em relação à qual os indivíduos devem estar atentos para não tomar decisões ruins; e finalmente (iv) quando se naturalizam como intrínsecas à dinâmica de funcionamento dos grupos tanto a competição intergrupos, quanto a liderança. Ambos fenômenos sociais e históricos de interesse do capital, mas que passam a ser vistos como parte da essência dos grupos, reforçando a ideia de que a competição e a submissão a centros reguladores são inescapáveis nas relações sociais.

Em relação especificamente à liderança, tem-se ainda em nível ideológico uma idealização dos valores atrelados ao que se considera um bom líder, omitindo-se da explicação que ser um bom líder significa ser um bom representante do capital fazendo realizar seus interesses.

Como se viu quando foi apresentado sobre o tema personalidade, a psicologia utilizada pela administração apresenta somente os traços de personalidade que interessam para um bom empregado ou um bom líder.

Os manuais falam para a liderança intermediária, para o “contramestre” (SCHEIN, 1968) como devem atuar junto a seus subordinados. Se por um lado, trata-se de treinar uma elite para gerenciar os demais, trata-se também de controlar esta elite (os líderes) para que não se percebam membros da classe trabalhadora a serviço do capital.

Conceitos como o de automonitoramento (traço de personalidade, apresentado na sessão anterior deste capítulo), noções de inteligência intelectual, separadas da de inteligência emocional e prática, participam nesse processo de alienação do líder de si mesmo e de sua própria condição, e asseguram bases ideológicas que justificam o uso das fontes de poder às quais tem acesso para a manipulação do comportamento dos demais em nome do atingimento de um objetivo organizacional, reificando as relações sociais.

5.3 PROCESSOS PSICOLÓGICOS DE NÍVEL INDIVIDUAL: PERCEPÇÃO, APRENDIZAGEM E MOTIVAÇÃO

Como apresentado na seção anterior deste trabalho, alguns temas recorrentemente citados por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) relacionam-se ao que se denominou como características psicológicas individuais dos membros da organização, tais como inteligência, aptidões, personalidade e valores que são trabalhados como aspectos hereditários ou de *background* particular da vida de cada pessoa, ou seja, como coisas que as pessoas desenvolvem antes de sua entrada na organização.

Outros temas trabalhados pelos três manuais analisados também são usados para diferenciar as pessoas entre si, porém são entendidos não como características individuais, mas como processos generalizáveis que ocorrem de modo semelhante a todos os indivíduos. É o caso dos processos de aprendizagem, percepção e motivação.

Aprendizagem, percepção e motivação são trabalhados como temas distintos, porém correlacionados pelos manuais analisados, correlatos entre si, e com outros temas, principalmente, como se verá, com o tema liderança.

Com exceção de Schein (1968), tanto Robbins *et al* (2010) quanto Aguiar (2005) apresentam inclusive capítulos próprios para tratar sobre cada um desses temas. Como exemplos das relações que são apresentadas ao longo dos três manuais tem-se que: a percepção é vista como parte fundamental do processo de aprendizagem e de motivação; aquilo que a pessoa aprendeu é fundamental para sua motivação; é necessário motivação para que a pessoa aprenda; as motivações do indivíduo influenciam em sua percepção da realidade, entre outras.

5.3.1 Percepção

A percepção é apresentada como o processo psicológico através do qual as pessoas atribuem sentido aos estímulos que acessam por meio de seus órgãos sensoriais (ROBBINS *et al*, 2010; AGUIAR, 2005). Este processo é influenciado tanto por fatores internos aos indivíduos, como por fatores ambientais presentes no momento do estímulo (AGUIAR, 2005).

Schein (1968), não explora em seu manual o conceito ou o processo de percepção, mas se refere às percepções dos indivíduos como aspectos com o qual as organizações não contam e que “não se coadunam evidentemente com os planos da organização” (SCHEIN, 1968, p. 43).

Os subtemas que Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) apresentam quando escrevem sobre percepção são os seguintes:

Quadro 11: Quadro resumo dos subtemas de Percepção

Percepção SUBTEMAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
-----------------------	---------	--------	--------	--------

Percepção	X	X	X	3
Processo perceptivo	X		X	2
Fatores que influenciam a percepção	X		X	2
Limitações da percepção	X		X	2
Percepção social	X		X	2
Vieses perceptivos na tomada de decisão	X			1
Falsa consciência - falsificação da percepção			X	1

Fonte: Produzido pela autora

Tanto Robbins *et al* (2010) quando Aguiar (1005) escrevem sobre o processo perceptivo, como se relaciona com os estímulos proveniente do meio, os processos de organização desses estímulos, bem como sobre conceitos como limiar de percepção e decodificação.

Também ambos os manuais escrevem sobre os fatores que influenciam a percepção, tais como: fatores da situação em que a percepção está ocorrendo; fatores do objeto observado; e fatores individuais como motivação, memória, emoções, atitudes, personalidade, interesses, experiências e expectativas.

Outro tema sobre percepção que é novamente apresentado em ambos os manuais de Robbins *et al* (2010) e Aguiar (2005) é a questão das limitações da percepção em sua capacidade de dar sentido à realidade de forma correta e completa. São apresentadas teorias e modelos que explicam como a percepção funciona de forma seletiva. São trabalhados também os desvios perceptivos considerados mais comuns em relação a dois temas: a forma como os indivíduos percebem as demais pessoas (ROBBINS *et al* 2010; AGUIAR, 2005) e a forma como os indivíduos tomam decisões (ROBBINS *et al* 2010).

Aguiar (2005) explana sobre como a percepção é compreendida por três teorias da psicologia: (i) a teoria comportamental, na qual explora questões como o limiar de atenção e a percepção de estímulos como eliciadora do comportamento; (ii) a psicanálise, em que direciona sua análise para como os mecanismos de defesa do ego podem influenciar a percepção que o indivíduo faz do mundo; e (iii) a teoria da Gestalt, na qual apresenta conceitos como as leis da percepção: lei da pregnância, que corresponde às leis da proximidade, do fechamento, da boa continuação, do caráter de participação, da similaridade ou igualdade, bem como conceitos de insight, isomorfismo.

Quando se trata da percepção relacionada ao julgamento de pessoas, são apresentados diversos vieses perceptivos de nome sugestivo tais como “efeito pigmaleão”, “profecia

autorrealizável”, “efeito contraste”, “efeito halo” e “estereotipagem” (ROBBINS *et al*, 2010) que demonstram como os indivíduos, por conta da percepção seletiva, assim como não conseguem ter uma percepção realista e completa da realidade, também não conseguem ter uma percepção realista e justa das demais pessoas.

Esses vieses são apresentados como erros que os indivíduos devem evitar cometer quando em uma situação de julgamento dos demais, como é o caso, nas organizações, da entrevista de seleção ou do processo de avaliação de desempenho.

Ainda em relação à forma como os indivíduos percebem e julgam as demais pessoas, tanto Robbins *et al* (2010) quanto Aguiar (2005) escrevem sobre a teoria da atribuição. Aguiar (2005) particularmente escreve sobre o modelo de percepção social de Newcomb e Converse, relacionada à teoria da atribuição. Estas teorias explanam que a forma como os indivíduos percebem e julgam o comportamento das outras pessoas é enviesada dependendo de fatores tanto da situação, como da pessoa que se percebe, bem como do indivíduo que percebe.

De forma resumida, pode-se dizer que a teoria da atribuição defende que os indivíduos tendem a atribuir ao comportamento que percebem de outras pessoas causas internas ou externas, dependendo se percebem o outro de forma positiva ou negativa. Comportamentos bem vistos, de pessoas percebidas de forma positiva tendem a ser atribuídos a causas internas, ao passo que comportamentos bem vistos, de pessoas percebidas de forma negativa tendem a ser atribuídos a causas externas. O mesmo é válido para comportamentos mal vistos. Comportamentos mal vistos realizados por pessoas que se percebe de forma positiva tendem a ser atribuídos a causas externas, fora do controle da pessoa que o realizou. Por outro lado, comportamentos mal vistos, realizados por pessoas que se percebe de forma negativa, tendem a ser atribuídos a causas internas, isto é, como realizados propositadamente (ROBBINS *et al*, 2010; AGUIAR, 2005).

Mais importante que apresentar em detalhe a teoria da atribuição é atentar para a importância que os manuais dão ao estudo da forma como os indivíduos julgam o comportamento dos demais apresentando maior ou menor tolerância em relação ao comportamento do outro.

Uma vez que se compreenda que processos de identificação e resistência fazem com que o indivíduo perceba os outros de forma mais tolerante, desculpando suas ações que julgam ser ruins, o controle da percepção dos trabalhadores nas organizações passa a ser de grande valia para manter os trabalhadores apaziguados. Se for possível convencer os trabalhadores que a organização é boa, e consiga-se que os trabalhadores tenham uma atitude positiva em relação a seus líderes e superiores hierárquicos, então comportamentos que estes venham a ter e que

sejam percebidos como ruins, ou contra os interesses dos trabalhadores, serão atribuídos a causas externas fora de seu controle, e com isso possibilidades de revolta e resistência ficarão diminuídas.

Além da influência da percepção na forma como os indivíduos julgam as outras pessoas, Robbins *et al* (2010) ressaltam como a percepção influencia a forma como os indivíduos tomam decisões. Os autores apresentam novamente uma série de vieses cognitivos que impossibilitam aquilo que consideram ser uma tomada de decisão racional. São citados vieses tais como: a “maldição do vencedor”; o “excesso de confiança”; a “escalada de comprometimento”; o “erro de aleatoriedade”; o “viés de disponibilidade”; o “viés de confirmação”; o “viés de compreensão tardia”; a “aversão ao risco”; o “viés de ancoragem”, entre outros. Novamente, a orientação aqui parece ser a de que é necessário controlar as emoções com o uso da razão e não confiar nas primeiras impressões na hora de se tomar decisões. Conforme os autores:

“A tomada de decisão individual é, portanto, uma parte importante do comportamento organizacional. Mas a forma como as pessoas tomam decisões e a qualidade de suas escolhas dependem muito de suas percepções. A tomada de decisão ocorre em reação a um **problema**. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável, o que exige uma avaliação dos cursos de ação alternativos para atingir esse estado desejável (ROBBINS *et al*, 2010, p. 167).

A percepção seria fundamental na tomada de decisão, portanto, tanto influenciando a forma como a pessoa percebe o problema, a situação ideal e as alternativas de ação que acredita ter à sua disposição.

Finalmente, ao tratar sobre a percepção, Aguiar (2005) explora o tema da falsificação da percepção que ocorre nas organizações e da falsa consciência que dela decorre.

Aguiar (2005) escreve que a falsificação da percepção é um processo de defesa interno do indivíduo, por meio do qual há um falseamento da realidade percebida quando esta é ameaçadora ao indivíduo.

A autora escreve que:

“A formação de imagens perceptivas, a formação de conceitos, o armazenamento de informações, o desenvolvimento do pensamento e a ação inteligente dependem do processo perceptivo e de suas características que, como foi discutido, sofrem influências das características do indivíduo e do meio social no qual está inserido” (AGUIAR, 2005, p. 330).

Com essa ideia Aguiar (2005) retoma seu argumento de que a organização pode atuar como promotora de desenvolvimento cognitivo de seus membros ou como alienadora, ao atuar de modo a falsificar ou limitar sua percepção a respeito da realidade organizacional:

“Percepção e falsificação da consciência: Na distorção da percepção, certas características dos fatos, das situações e dos objetos, o indivíduo não consegue captar. Outra fonte de distorção da percepção é retirar o objeto ou o fato de seu contexto e isolá-lo. O indivíduo não capta as relações existentes entre o objeto ou fato e os demais elementos que o rodeiam. Por outro lado, ele pode deixar de captar

determinados elementos significativos das situações, coisas ou fatos” (AGUIAR, 2005, p. 334).

Quando atuando como alienadora, a manipulação da percepção promovida pela organização ocasiona, conforme Aguiar (2005) as seguintes consequências:

“Esse processo de distorção da percepção, estrategicamente manipulado pela organização, tem repercussão direta sobre a cognição. O conhecimento, tanto em seu conteúdo como na forma pela qual é elaborado, é falsificado. Consequentemente, fecha-se o ciclo do controle mental exercido pela organização: distorce-se a realidade interna. Enrijece-se o processo de conhecimento e deslocam-se desejos, instigando-se a sua realização; o indivíduo introjeta um rígido *ego* e um *superego* à imagem e semelhança da organização, bloqueando o relacionamento entre as diferentes esferas da personalidade, ou seja, o *ego*, o *superego* e o *id* (valores e julgamento moral, conhecimento e desejos [libido]). Nega sua realidade interna, distorcendo-a. Cria mecanismos internos de defesa (fuga ao desprazer) e se impede de ver e de pensar acerca de si mesmo e da realidade externa” (AGUIAR, 2005, p. 335).

Embora se concorde neste trabalho com a crítica de Aguiar (2005) à manipulação que a organização faz da percepção dos indivíduos e seu resultado como mecanismo de controle social do trabalho pelo capital, questiona-se a noção que a autora apresenta de “falsa consciência”.

Parker (2014) escreve que quando se fala no marxismo de “falsa consciência” não se está referindo ao fato de pessoas cometerem erros cognitivos, erros de raciocínio, como se apresenta nos manuais aqui analisados, e sim que os sujeitos fazem escolhas baseados nas condições de vida que são falsas, isto é, tomam decisões dentro de parâmetros limitados pelas suas condições materiais de vida. O enfoque adotado sobre a percepção nos manuais aqui analisados deposita o falseamento da realidade na capacidade limitada de percepção do indivíduo, e levanta desconfiças sobre essa capacidade do indivíduo perceber a realidade de forma clara e de tomar decisões racionais.

Ao mesmo tempo exclui-se de consideração que as condições materiais de vida limitam e falsificam as percepções que os indivíduos podem ter, por serem perpassadas por relações contraditórias, que aparecem como fenômenos parciais e ideologicamente mascarados aos sujeitos.

Parker (2014) escreve a respeito da pesquisa sobre percepção afirmando que se assume que o sujeito percebido é estático, além de introduzir pressupostos sobre a atividade e a passividade que produzem aquilo que o autor considera como uma visão culturalmente específica e limitada de percepção. Essa forma de compreender a percepção trata o sujeito de forma descontextualizada produzindo uma imagem falsa sobre o que os indivíduos realmente são: observadores ativos (PARKER, 2014, p. 56).

O estudo da percepção é ligado ao da tomada de decisão, e os vieses perceptivos são tratados como erros de percepção que levam as pessoas a tomarem decisões falhas, decorrentes de sua racionalidade limitada.

Levar as pessoas a acreditar que não podem confiar em sua percepção ou em sua própria racionalidade é mais um fator que aumenta a alienação e a separação do sujeito de si mesmo e dos outros.

Um resumo das teorias e modelos apresentados por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) ao trabalhar o tema percepção pode ser visualizado abaixo:

Quadro 12: Quadro resumo das teorias citadas sobre “Percepção”.

Percepção TEORIAS CITADAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Teoria citada: teoria da Atribuição	X		X	2
Teoria citada: percepção social - Newcomb e Converse			X	1
Teoria citada: behaviorismo (estímulo - resposta)			X	1
Teoria citada: psicanálise (mecanismos de defesa do ego)			X	1
Teoria citada: Gestalt			X	1
Teoria citada : falsa consciência - Max Pagés			X	1

Fonte: Produzido pela autora

Já um resumo das aplicações indicadas por Robbins *et al* (2010) e Aguiar (2005) que os modelos e teorias sobre percepção encontram nas organizações pode ser visualizado no quadro 13, abaixo:

Quadro 13: Quadro resumo das aplicações de Percepção

Percepção APLICAÇÕES	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Aplicação - percepção de pessoas	X		X	2
Aplicação - seleção (subjetivismos na escolha)	X			1
Aplicação - avaliação de desempenho (profecia autorrealizável, efeito pigmaleão)	X			1
Aplicação - tomada de decisão individual (vieses perceptivos)	X			1
Aplicação – satisfação, comprometimento, rotatividade e absenteísmo	X			1

Fonte: Produzido pela autora

5.3.2 Aprendizagem

A aprendizagem é apresentada como o processo em que o comportamento, as habilidades, as atitudes e as motivações são desenvolvidos ou modificados como resultado do

contato com novas informações e/ou experiências. Embora Robbins *et al* (2010) e Schein (1968) não declarem em seus manuais quais as abordagens teóricas nas quais se baseiam para definir aprendizagem, as definições que apresentam demonstram estar de acordo com as das perspectivas comportamental e cognitiva da psicologia. Aguiar (2005) por sua vez, aprofunda-se mais que os outros manuais apresentando explicações psicológicas do processo de aprendizagem tanto conforme o enfoque comportamental (também presente no manual de Robbins *et al* de 2010, no entanto quando apresentam sobre o tema motivação), assim como pela teoria do desenvolvimento cognitivo de Piaget.

Em relação à perspectiva comportamental da aprendizagem, tem-se que esta é trabalhada por meio de conceitos como os de estímulos e respostas, reforços e punições, no qual pela percepção de relações entre estímulos, respostas e suas consequências o indivíduo vai criando seu repertório comportamental que utiliza para evitar o desprazer e buscar prazer em sua vida (ROBBINS *et al*, 2010; AGUIAR, 2005).

Em relação à perspectiva do desenvolvimento psicogenético, proposta por Piaget, a aprendizagem é trabalhada por meio da teoria da equilibração em que, através de processos de assimilação e acomodação, a estrutura cognitiva e psicológica dos indivíduos vai sendo modificada (AGUIAR, 2005).

Embora não se aprofundem na explicação sobre o processo de aprendizagem, tal como faz Aguiar (2005), os três manuais apresentam os diferentes tipos de aprendizagem, bem como os fatores que influenciam o sucesso ou fracasso de ações de aprendizagem.

Dentre os tipos de aprendizagem são citadas a aprendizagem de informações, habilidades, comportamentos, atitudes e motivação (Robbins *et al* 2010; Schein, 1968; Aguiar, 2010).

Dentre os fatores que influenciam o sucesso da ação de aprendizagem, são citados: a motivação para aprender; a utilidade do conteúdo a ser aprendido para o indivíduo; o efeito da nova aprendizagem; a prontidão com que o efeito da aprendizagem é recebido; o exercício da nova aprendizagem; a ordem, sistematização e velocidade da apresentação dos conteúdos ao indivíduo; a prática dos novos conhecimentos; e, finalmente, uma orientação adequada (SCHEIN, 1968, AGUIAR, 2005).

Os subtemas que Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) apresentam quando escrevem sobre aprendizagem são, portanto:

Quadro 14: Quadro resumo dos subtemas de Aprendizagem

Aprendizagem SUBTEMAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
--------------------------	---------	--------	--------	--------

Fatores que influenciam o sucesso ou fracasso de ações de aprendizagem	X	X	X	3
Tipos de aprendizagem	X	X	X	3
Processo de aprendizagem			X	1

Fonte: Produzido pela autora

Além das já citadas abordagens comportamental e do desenvolvimento psicogenético utilizadas para definir o processo de aprendizagem, Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) citam outros modelos e teorias para trabalhar aspectos específicos da aprendizagem, tal como se encontra resumido no quadro a seguir.

Quadro 15: Quadro resumo das teorias citadas sobre Aprendizagem

Aprendizagem TEORIAS CITADAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Teoria citada - aprendizagem - Bandura (aprendizagem social)	X		X	2
Teoria citada - aprendizagem - Behaviorismo: (condicionamento operante, reforço, punição, extinção, fatores que influenciam o condicionamento)	X		X	2
Teoria citada - aprendizagem - Gestalt (Kurt Lewin)	X		X	2
Teoria citada - Plano Scanlon		X		1
Teoria citada - aprendizagem - Pavlov			X	1
Teoria citada - aprendizagem - Watson			X	1
Teoria citada - aprendizagem - Thorndike (lei do exercício, lei do efeito, lei da prontidão).			X	1
Teoria citada - aprendizagem - Piaget			X	1

Fonte: Produzido pela autora

A teoria da aprendizagem social de Albert Bandura é citada por Robbins *et al* (2010) e Aguiar (2005) e é usada para apresentar sobre como o aprendizado pode se dar também por meio da observação do comportamento das outras pessoas. Trata-se de uma teoria de abordagem cognitivista e de psicologia social e seu conceito de autoeficácia é utilizado também dentro de discussões sobre motivação (ROBBINS *et al*, 2010).

Também citada por Robbins *et al* (2010) e Aguiar (2005) aparece a teoria da Gestalt e do psicólogo social Kurt Lewin. Aguiar (2010) escreve sobre o conceito de aprendizagem conforme a teoria da Gestalt explicitando a importância fundamental que atribui à percepção para o processo de aprendizagem. O conceito de *insight* da teoria da Gestalt também é apresentado pela autora indicando que quando há a percepção de relações entre um estímulo e o campo (que configuraria uma aprendizagem) ocorre o *insight*. Conforme a autora:

“Os gestaltistas determinam a aprendizagem pelo padrão, pela gestalt de estímulos, e o caráter perceptual é resultante da interação dos elementos estimuladores no campo. Este, por sua vez, não é fixo, muda em função de novos padrões dos estímulos, que podem resultar em uma nova

aprendizagem. A aprendizagem é o problema de perceber relações, ou seja, de estruturar o campo perceptivo. O pensar está estritamente ligado à compreensão do todo, e o aprender é a reação às situações globais, significativas, e não às partes separadas. É um processo ativo, inteligente, global; constitui o aprimoramento de estruturas, de formas, implicando discernimento, compreensão da situação, portanto, insight” (AGUIAR, 2005, p. 226).

Dentro de sua apresentação sobre a aprendizagem segundo a teoria da Gestalt, Aguiar (2005) cita Kurt Lewin, o desenvolvimento de sua teoria de campo, e sua abordagem dinâmica do indivíduo como sistema.

Robbins *et al* (2010) também citam Kurt Lewin ao se referir a aprendizagem, porém já tratando de uma das aplicações que a aprendizagem encontra nas organizações: a gestão da mudança organizacional. Os autores escrevem sobre o modelo de 3 etapas de Kurt Lewin para administrar a mudança na organização, quais sejam, as etapas de descongelamento da situação atual, de movimento para a condição desejada e, por fim, de recongelamento em que se estabiliza a nova condição. O conhecimento sobre aprendizagem é aqui utilizado para conseguir mobilizar as pessoas para a necessidade de mudança e para conseguir que as pessoas adotem novos comportamentos por meio do uso de: comunicações; treinamentos; ações de reforço e punição pelos gestores; até o estabelecimento de sistemas de incentivos, avaliação e recompensas organizacionais.

Finalmente, sobre as demais aplicações e sobre o papel que a psicologia assume para a administração ao desenvolver estudos e teorias sobre a aprendizagem conforme citado por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) tem-se o seguinte:

Quadro 16: Quadro resumo das aplicações de Aprendizagem

Aprendizagem APLICAÇÕES	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Aplicação: manipulação do comportamento nas organizações/ mudança comportamental		X	X	2
Aplicação: treinamento e desenvolvimento	X	X		2
Aplicação: esquemas de incentivo usados pelos gestores (liderança)	X	X		2
Aplicação: esquemas de remuneração e recompensa	X	X		2
Aplicação: gestão da mudança	X	X		2
Aplicação: mudança de atitudes e motivos		X		1
Aplicação: mudança de ideologia (afiliação a diferentes grupos)		X		1
Aplicação: mudança na estrutura cognitiva (novos conhecimentos)		X		1
Aplicação: moldar os indivíduos à organização		X		1
Aplicação: desenvolvimento organizacional (organização que aprende)	X			1
Aplicação: gestão do aprendizado	X			1
Aplicação: gestão da cultura organizacional	X			1

Fonte: Produzido pela autora

Tanto no manual de Schein (1968) quanto no de Aguiar (2005) a aprendizagem é aplicada ao desenvolvimento de formas de modificar o comportamento das pessoas na organização e promover mudanças.

Aguiar (2005), pela característica de seu manual, que se pretende crítico à aplicação que a administração faz da psicologia, apresenta de forma mais explícita que a aplicação de estudos e teorias sobre aprendizagem pela administração tem como intuito a manipulação do comportamento dos trabalhadores na organização.

Robbins *et al* (2010) e Schein (1968) apresentam que modelos teóricos sobre o processo de aprendizagem são traduzidos em programas de treinamento concretos na organização em relação à objetivos determinados, bem como em sistemas de incentivo utilizados tanto pelos líderes, quanto formalizados na organização por meio de esquemas de remuneração e recompensas.

Por meio daquilo que os líderes reforçam ou punem, bem como por meio daquilo que a organização valoriza e recompensa, visa-se realizar mudanças comportamentais nos trabalhadores, mudanças estas que podem ser decorrentes de mudanças em suas atitudes, motivações, filiações, ou do conjunto de informações que tem acesso.

Conforme Schein (1968), é necessário moldar os indivíduos à organização, e é por meio do treinamento e dos sistemas de incentivo que se pode realizar isso.

Robbins *et al* (2010) apontam que, além de ser aplicado à gestão da mudança do comportamento, o conhecimento teórico sobre aprendizagem é aplicado também ao desenvolvimento organizacional, no conceito da organização que aprende, e na gestão do aprendizado organizacional. Isto é, referem-se em seu manual a novas tendências em administração que visam ao desenvolvimento de um sistema integrado de formação contínua dos trabalhadores e de incorporação do aprendizado em sistemas formais, de modo a garantir a assimilação na estrutura organizacional daquilo que os indivíduos estão constantemente aprendendo, de modo que não se perca esse conhecimento com a saída dos indivíduos da organização.

Verifica-se assim que a psicologia assume com seus estudos sobre aprendizagem um papel de embasar teoricamente o desenvolvimento de ferramentas de gestão tais como processos de treinamento e desenvolvimento, de gestão da cultura organizacional, de gestão da mudança, sistemas de remuneração, recompensas e avaliação de desempenho, bem como o de

práticas de liderança que utilizam noções de reforço, punição, assim como de assimilação e acomodação, entre outros, para a modificação do comportamento dos trabalhadores.

A forma como a aprendizagem é trabalhada nos manuais analisados permite vislumbrar o intuito de instrumentalizar o leitor, o líder e a organização a realizar ações de aprendizagem que sejam efetivas. Merece atenção, portanto, questionar o que se vai ensinar? Quem vai ensinar? Com qual propósito? Aquele que vai aprender deseja aprender isso que se vai ensinar? A demanda pelo aprendizado parte de quem? Parte daquele que vai aprender ou de quem vai ensinar?

Estes questionamentos são convenientemente deixados de fora quando se debate aprendizagem nas organizações, no entanto a resposta parece clara: trata-se de instrumentalizar o capital para promover o aprendizado nos trabalhadores dos comportamentos, atitudes, motivações, ideias e informações que lhe são úteis para aumentar a eficiência produtiva, o lucro, a exploração e a manutenção do *status quo*.

Essa forma instrumental de abordagem da aprendizagem humana nas organizações oferece um suporte normativo que reifica as pessoas e as relações, pois trata como normal (e até mesmo boa, ou desejável) a modificação do comportamento do outro para seu próprio interesse, por meio de técnicas de manipulação, sem que o outro precise se dar conta disso.

5.3.3 Motivação

Da análise dos manuais de Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) verificou-se que o tema da motivação humana nas organizações é recorrente. Nos três manuais abordam-se os motivos que movem o ser humano para o trabalho nas organizações.

Schein (1968) e Aguiar (2005) apresentam discussões sobre diferentes visões a respeito do que seria a natureza humana. Ambos os manuais buscam apresentar sobre diferentes abordagens que definem a essência do ser humano.

Como já apresentado na sessão 4.3 do capítulo anterior desta tese, Aguiar (2005) faz o seu argumento em favor da compreensão do ser humano como um ser inteligente e livre, em detrimento da visão da abordagem comportamental em psicologia (que acredita ter uma visão do ser humano como ser condicionado), e da abordagem cognitiva em psicologia (que acredita ter uma visão do ser humano como inteligente, porém ainda como condicionado pelo seu meio).

Na defesa da autora as pessoas são inteligentes e autodeterminadas, são movidas pela realização de seus interesses, e, quando desenvolvidas ao auge de suas capacidades cognitivas, atingem a liberdade por meio da autonomia moral e da razão comunicativa.

Schein (1968) por sua vez, procura caracterizar diferentes visões de natureza humana a partir do que a administração foi fazendo para dar conta de controlar o trabalho. Em sua argumentação, a administração clássica (que tinha como característica a autoridade por meio da coerção e da repressão) apresentava uma visão de ser humano como sendo motivado unicamente por recompensas econômicas.

Em seu manual, que visa sistematizar a então nascente área da psicologia organizacional, Schein (1968) advoga em nome de uma mudança nessa visão, para o entendimento da natureza humana como social, auto-realizadora e complexa, fazendo referência aqui às descobertas do experimento de Hawthorne, bem como a crescente valorização que vinha sendo dada à compreensão e utilização dos aspectos subjetivos do trabalhador para solucionar problemas relacionados à formação de grupos informais, à motivação (ou falta de) para a produção, e aos problemas de integração dos subgrupos na organização. Schein (1968) escreve:

“Os empregados começaram a exigir das organizações mais do que a simples recompensa económica. À medida que o nível de vida foi subindo na sociedade industrial, os trabalhadores modificaram as suas aspirações em relação ao que lhes era dado como recompensa do trabalho e como privilégios. Às grandes organizações industriais foi fácil inicialmente explorar os trabalhadores; contudo, este modo de proceder levou ultimamente ao aparecimento de sindicatos que deram aos trabalhadores uma arma especial junto do elemento directivo, quando as suas aspirações não eram satisfeitas (...) À medida que estudos, como a experiência de Hawthorne, iam aparecendo, tornou-se óbvio que os trabalhadores traziam consigo motivos, necessidades e aspirações que não se adaptam às hipóteses feitas acerca do homem económico-razional, mas que influenciam a quantidade e qualidade de trabalho produzido e as suas relações com a organização. Estes estudos conduziram a uma série de hipóteses que caracterizaram o que poderemos chamar o homem social” (SCHEIN, 1968, pp. 122 e 123).

Schein (1968) atrela à discussão sobre as diferentes visões sobre a natureza humana o conceito de contrato psicológico. O autor complementa:

“A redefinição do contrato básico entre o homem e a organização reflecte num nível psicológico, uma alteração nas hipóteses que foram feitas acerca da natureza fundamental do homem. Para podermos perceber esta orientação teremos que examinar em maior detalhe os tipos de hipóteses que dirigentes e planificadores de empresa fizeram acerca do homem. O objectivo final do psicólogo da organização é a adaptação entre tais hipóteses e aquilo que a investigação tem demonstrado acerca da natureza do homem” (SCHEIN, 1968, pp. 116 e 117).

Schein (1968) escreve que essas hipóteses sobre a natureza fundamental do homem são formas diferentes de crenças que a administração tem a respeito dos trabalhadores. Segundo o autor inicialmente a administração utilizava estratégias de gestão com base na crença de que o homem era movido por interesses estritamente econômicos. Posteriormente, segundo Schein (1968), por meio de diversas pesquisas empíricas e experimentais, descobriu-se que necessidades sociais e de auto realização também eram demandadas pelos trabalhadores. Schein (1968) argumenta em favor da crença na hipótese do homem social, auto realizador e complexo:

“As teorias da organização e da gestão de empresas tendem cada vez mais para conceitos simplistas e generalizados acerca do homem. As investigações empíricas têm encontrado fundamento para estas concepções simplistas, mas só para algumas. O maior impacto de muitas décadas de pesquisa tem sido o complicarem-se muito os nossos modelos de homem, de organização e de estratégias gestão. O homem é uma individualidade mais complexa do que económico-racional, social ou auto-realizador; Ele não só é complexo dentro de si mesmo, por possuir muitas aspirações e potências, mas também difere do seu companheiro no tipo de complexidade. Tem sido sempre difícil generalizar acerca do homem, mas tem-se tornado cada vez mais difícil à medida que a sociedade e as organizações que nela existem se têm tornado mais complexas e diferenciadas” (SCHEIN, 1968, p. 145).

Schein (1968) argumenta que o homem não é apenas complexo, mas variável. É motivado por muitas e diferentes causas que hierarquiza conforme a importância que atribui a cada uma delas, o que também é variável. Além de poder arrumar novas causas que o motivam conforme sua experiência. Para o autor, a estratégia de gestão que resulta disso são as abordagens contingenciais e sistêmicas de administração. Ainda sobre o conceito de contrato psicológico, Schein (1968) complementa:

“À maneira de conclusão, gostaria de sublinhar a importância do contrato psicológico como principal variável de análise. É minha hipótese fundamental que se um indivíduo trabalha eficientemente estabelece um compromisso, um sentimento de lealdade e de entusiasmo pela organização e seus objectivos e se obtém satisfação no trabalho isso depende em grande parte de duas condições: (1) do grau em que as aspirações do indivíduo correspondem às aspirações da organização; (2) partindo do princípio que há acordo quanto às aspirações de cada um, do que está na realidade a ser trocado - dinheiro por tempo de trabalho; satisfação das necessidades sociais e de segurança por trabalho e lealdade; oportunidades para auto-realização e trabalho interessante por alta produtividade, trabalho de qualidade e esforço criador ao serviço dos objectivos da organização; ou várias combinações destas e muitas outras coisas. Em última análise, a relação entre o indivíduo e a organização é interactiva e revela-se através de uma influência mútua e mútuo ajuste, para o estabelecimento de um contrato psicológico funcional. Não poderemos entender a dinâmica psicológica se atentarmos somente na motivação individual ou somente nas condições e métodos da organização. Os dois interactivam de um modo complexo, exigindo-nos o desenvolvimento de teorias de processos de investigação que possam tratar com sistemas e fenómenos interdependentes” (SCHEIN, 1968, pp. 156 e 157).

Quanto às hipóteses sobre a natureza fundamental do homem, tem-se que elas se relacionam com a motivação, na crença sobre quais fatores movem o homem. Schein (1968) apresenta quatro hipóteses: (i) a do homem económico-racional; (ii) a do homem social; (iii) a do homem auto realizador; e por fim (iv) a do homem complexo.

Na crença na hipótese do homem económico-racional, que seria o homem utilitário, tem-se a visão do homem como movido por interesses económicos, maximizador de sua satisfação, cujas escolhas são racionais e decorrentes de cálculos de custo e benefício. Estratégias de gestão decorrentes da crença nesta hipótese focam num sistema de recompensas e punição de carácter económico. O argumento de Schein (1968) é o de que a crença nesta hipótese leva a uma ineficácia administrativa.

Schein (1968) escreve que pesquisas como o experimento de Hawthorne, de Elton Mayo, e as pesquisas em minas de carvão, realizadas por Erick Trist, do instituto Tavistock,

alertaram sobre a “importância dos motivos sociais na vida da organização” (SCHEIN, 1968, p. 123), o que inaugura a crença na hipótese do homem social, movido não apenas por necessidades econômicas, mas também por necessidades sociais.

Dois aspectos aqui merecem atenção: primeiramente a já citada mitologização que é realizada a respeito do experimento de Hawthorne (conforme apresentado no capítulo 4 desta tese), bem como uma tentativa de determinar uma natureza humana essencial e imutável que explica o que move o ser humano.

Sobre a determinação de uma natureza humana essencial e imutável, Parker (2014) escreve que, numa abordagem marxista, não se pode dizer que existe uma essência do ser humano que pode ser capturada e definida pela psicologia, uma vez que entende que o ser humano é o conjunto das relações sociais (PARKER, 2014, p. 170).

Parker (2014) escreve que a psicologia, quando se refere à natureza humana, acaba por definir e limitar a experiência que os sujeitos têm de si mesmos e dos outros. Conforme o autor, existe uma primeira e segunda “natureza humana”: (i) uma primeira natureza que é formada pelo peculiar material biológico da espécie humana; e (ii) uma segunda natureza que é construída à medida que os sujeitos se desenvolvem, em conjunto com os outros, permeados por uma língua comum. Isto permite recusar definições pré-existentes do que é o ser humano, definições normalmente estabelecidas de forma heterônoma por especialistas da vida humana, como os psicólogos, escreve o autor:

Na sociedade capitalista, essa segunda natureza é material de alienação. Essa segunda natureza historicamente construída - o conteúdo psicológico particular que sentimos tão profundo no âmago de nosso ser - nos afasta da nossa subjacente primeira natureza, mítica e para sempre perdida, que muitos psicólogos tentam desesperadamente descobrir, para então reapresentar a nós mesmos em contos de fadas antropológicos ou brilhantes imagens de cérebro digitalizadas (PARKER, 2014, p. 223).

No caso do argumento de Schein (1968), fala-se de natureza humana quando de fato se está falando da forma como os trabalhadores historicamente, ao longo da evolução do capitalismo, foram se posicionando em relação ao capital, em termos de suas demandas e reivindicações. Mais uma vez, o que se vê aqui é a naturalização de uma questão que é histórica e socialmente contextualizada em uma essência humana que se apresenta como permanente e dada.

Dando prosseguimento à análise do conteúdo apresentado nos manuais de Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) no que se referem à motivação, verifica-se a tentativa de conceituar motivação como um processo em que uma força guia o organismo em direção a alguma coisa.

Aguiar (2005) discute a motivação procurando expor como diferentes abordagens da psicologia trabalham o que leva os indivíduos a agir. A autora apresenta conceitos da abordagem comportamental, que explicam a motivação em termos de resposta a estímulos, de busca do prazer e de evitação do desprazer, e em decorrência de aprendizagem por reforço e punição. Apresenta também conceitos da abordagem psicanalítica, que explicam a motivação humana por meio da teoria dos instintos, da libido e das pulsões. Por fim, apresenta a abordagem de Kurt Lewin, que explica a motivação por meio de entidades direcionais que buscam o equilíbrio do sistema. Escreve a autora:

“A primeira grande questão refere-se às causas pelas quais o organismo é ativado, ou seja, àquilo que leva os indivíduos a agir. Ao tentar responder a essa questão, procura-se identificar as condições que determinam a duração ou a persistência da ação do indivíduo, assim como as condições que o levam a interromper sua atividade ou ação. Outra questão fundamental para a compreensão da motivação refere-se à forma da ação e à sua direção” (AGUIAR, 2005, p 350).

Robbins *et al* (2010) também conceituam motivação em termos de intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar um determinado objetivo ou meta.

Abaixo se apresenta um quadro resumo dos subtemas tratados nos manuais analisados a respeito de motivação:

Quadro 17: Quadro resumo dos subtemas de Motivação

Motivação SUBTEMAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Definições sobre natureza humana (homem econômico racional, social, auto-realizador, complexo; ser condicionado, ser inteligente, e ser inteligente e livre)		X	X	2
Elementos chave da motivação (intensidade, direção e persistência)	X		X	2

Fonte: Produzido pela autora

Ao trabalhar o tema da motivação humana nas organizações, Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) citam as seguintes teorias e modelos:

Quadro 18: Quadro resumo das teorias citadas sobre Motivação

Motivação TEORIAS CITADAS	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
Teoria citada: Elton Mayo, Estudo de Hawthorne (necessidades sociais)	X	X	X	3
Teoria citada: teoria dos 2 fatores, higiene-motivação - F. Herzberg	X	X	X	3
Teoria citada: hierarquia das Necessidades, Maslow	X	X	X	3
Teoria citada: teoria X e Y, Douglas McGregor	X	X		2
Teoria citada: teoria das necessidades, McClelland	X		X	2
Teoria citada: behaviorismo (resposta a estímulos, busca do prazer e evitação do desprazer, aprendizado por reforço e punição)	X		X	2
Teoria citada: psicanálise (instintos, libido, pulsões)			X	1

Teoria citada: Kurt Lewin (entidades direcionais que buscam o equilíbrio do sistema)			X	1
Teoria citada: teoria do estabelecimento de metas e Administração por objetivos	X			1
Teoria citada: teoria da expectativa - Victor Vroom	X			1
Teoria citada: teoria da equidade	X			1
Teoria citada: teoria da avaliação cognitiva	X			1
Teoria citada: teoria da autoeficácia, Bandura - teoria social cognitiva	X			1
Teoria citada: teoria da autodeterminação	X			1
Teoria citada: desenho de cargos - modelo de características do trabalho MCT, Hackman e Oldham	X			1

Fonte: Produzido pela autora

Os estudos de Hawthorne, como mito fundador da abordagem das relações humanas na gestão das organizações, são novamente referenciados quando Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) apresentam sobre as teorias explicativas da motivação nas organizações.

A teoria de Herzberg sobre os fatores higiênicos e motivacionais do trabalho, bem como a teoria da hierarquia das necessidades proposta por Maslow são também onipresentes nos três manuais. Robbins *et al* (2010) e Aguiar (2005) apresentam ainda a teoria das necessidades proposta por Mclelland. E, por sua vez, Robbins *et al* (2010) e Schein (1968) apresentam a teoria de Douglas McGregor sobre os estilos de chefia que denominou de X e Y, sendo o estilo de chefia X o estilo que utiliza a autoridade coercitiva característica da administração clássica taylorista, e o estilo Y de chefia um estilo que incorpora novos preceitos da escola das relações humanas da administração.

Faria (2008) escreve sobre o enfoque das relações humanas na administração, composto pelo trabalho destes autores, indicando sua finalidade de qualificar os administradores para melhor gerenciar as pessoas para atender as demandas tanto funcionais como políticas da empresa. Especificamente sobre a concepção de Douglas McGregor, Faria (2008) escreve se tratar de uma teoria que investe no desenvolvimento de formas mais sutis de dominação e exploração do trabalho, com a proposta de desencorajar os líderes de usar o estilo X de gestão, característico da administração científica até então prevalecente, substituindo-o por uma teoria Y, que ensina os líderes a trabalhar com a motivação dos funcionários.

Interessante como os manuais analisados citam a teoria de McGregor tanto quando trabalham o tema liderança, quanto quando trabalham o tema motivação. Embora todos os temas da psicologia sejam na prática aplicados de forma intrincada e complementar, os manuais, tendem a tomar o cuidado de apresentá-los de forma separada, uma vez que a visualização completa e inter-relacionada da forma como a psicologia é aplicada na

administração permite entrever com maior clareza seu caráter manipulatório do indivíduo e das relações sociais.

Chama atenção também o fato de que mesmo apresentando estas teorias sobre motivação que consideram clássicas, tanto Robbins *et al* (2010), quanto Aguiar (2005) despendem esforços para desacreditá-las.

Aguiar (2005) escreve que a abordagem de Maslow nunca encontrou comprovação científica, e Robbins, *et al* (2010) frisam que este é o caso também para a teoria de McGregor e de Herzberg, que, segundo os autores, não se baseiam em evidências.

Para Robbins *et al*, (2010) as teorias contemporâneas da motivação são baseadas em evidências científicas, comprovadamente eficientes e, portanto, são preferíveis às teorias clássicas, por mais que estas ainda sejam amplamente disseminadas no mundo da administração.

Dentre o que consideram como abordagens contemporâneas de motivação nas organizações, os autores citam: a teoria do reforço (de abordagem behaviorista); a teoria do estabelecimento de metas; a teoria da administração por objetivos; a teoria da expectativa, de Victor Vroom; a teoria da equidade, e a noção de justiça organizacional; a teoria da avaliação cognitiva; a teoria da autoeficácia, baseada na teoria da aprendizagem social de Bandura; a teoria da autodeterminação; bem como a teoria de características do trabalho, que aplica as teorias sobre motivação ao desenho e enriquecimento de cargos (ROBBINS *et al*, 2010).

Conforme apresentado por Robbins *et al* (2010), as teorias contemporâneas de motivação são, de forma geral, modelos que buscam explicar fatores que influenciam a direção, a intensidade e a persistência dos esforços dos indivíduos em relação a uma meta. Esses fatores estão relacionados ao valor que as pessoas atribuem a diferentes objetivos e recompensas; à instrumentalidade, que diz respeito àquilo que aprenderam no passado, que as levam optar por direcionar seu esforço em um determinado sentido; e, finalmente, à expectativa que tem de atingir o resultado esperado, o que se relaciona com a percepção que tem de si mesmas e de seu desempenho, bem como das situações e de seus concorrentes.

Finalmente, o papel que a psicologia assume para a administração ao desenvolver estudos e teorias sobre a motivação, conforme citado por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) seriam as seguintes:

Quadro 19: Quadro resumo das aplicações de Motivação

Percepção APLICAÇÕES	Robbins	Schein	Aguiar	Total:
-------------------------	---------	--------	--------	--------

Processo de indução do indivíduo na organização (submissão legal, submissão por identificação com a organização, submissão por identificação com o trabalho, submissão instrumental)			X	1
Aplicação: programas de gestão participativa	X		X	2
Aplicação: enriquecimento do trabalho	X	X		2
Aplicação: desenho de cargos	X	X		2
Aplicação: esquemas de incentivo usados pelos gestores (liderança)	X	X		2
Aplicação: remuneração variável (remuneração por competência, bônus, participação nos lucros, participação acionária)	X			1
Aplicação: recompensas intrínsecas - programas de reconhecimento	X			1
Aplicação: programas de participação por representação	X			1
Aplicação: programas de participação em melhorias contínuas	X			1
Aplicação: esquemas alternativos de trabalho (compartilhamento de tarefas, horários flexíveis, trabalho a distância)	X			1
Aplicação: envolvimento dos funcionários		X		1
Aplicação: contrato psicológico		X		1
Aplicação: contexto físico e social de trabalho	X			1
Aplicação: benefícios flexíveis	X			1
Aplicação: necessidades sociais, formação de grupos informais, aplica-se ao desenvolvimento de equipes, grupos formais.		X		1

Fonte: Produzido pela autora

Verifica-se mais uma vez, pela característica crítica da exploração do trabalho pelo capital que Aguiar (2005) visa imprimir a seu manual, que a autora explicita como a motivação é usada como forma de induzir o indivíduo na organização:

“A organização passa a manipular o comportamento de seus membros diretamente, por meio de recompensas e de punições (reforço positivo e negativo): salários, promoções, reconhecimento etc. Ao utilizar os incentivos salariais, a organização não está, na maioria das vezes, trabalhando no nível das motivações humanas ou da produtividade organizacional. Na realidade, busca o controle e a padronização do comportamento de seus membros, condicionando e reforçando respostas por ela definidas como adequadas. (...) Dessa forma, as organizações levam seus membros a aprender a viver num mundo no qual os meios passam a ser fins, no qual os fatores higiênicos — salários, promoções, segurança etc., que seriam meios, passam a ser fins para a existência — um mundo no qual o indivíduo nega o direito de tornar-se o que ele seria por sua própria natureza biopsicossocial, ao mesmo tempo que limita sua contribuição à sociedade mais ampla” (AGUIAR, 2005, p. 364).

Semelhante à aplicação que se verificou a respeito das teorias sobre aprendizagem, as teorias sobre motivação também aparecem ligadas ao desenvolvimento de sistemas organizacionais de remuneração e recompensa, bem como de esquemas de incentivo usados pelos líderes.

Robbins *et al* (2010) e Schein (1968) também ligam o estudo da motivação humana nas organizações ao desenho e enriquecimento de cargos. Na tentativa de tornar o cargo mais atraente e satisfatório para seu ocupante, propõe-se a ampliação das responsabilidades e da autonomia, bem como a variação de atividades, a identidade com as tarefas e a ampliação do

significado percebido do trabalho que se realiza.

Programas de gestão participativa também são citados, tanto por Robbins *et al* (2010) quanto por Aguiar (2005), como tecnologias de gestão que aplicam conhecimentos sobre a motivação humana. São apresentados programas tais como: de sugestão de melhorias; de representação; de maior envolvimento e participação dos funcionários na definição de metas organizacionais (ainda que de forma limitada ao que é congruente com os objetivos organizacionais).

São apresentadas ainda por Robbins *et al* (2010), aplicações das teorias de motivação aos esquemas de remuneração utilizados pelas organizações, com o desenvolvimento de, por exemplo: remuneração por competências, bônus por produtividade, participação nos lucros e participação acionária. Os autores também citam o investimento em aspectos do contexto físico e social do trabalho com vistas à melhoria da qualidade de vida no trabalho, bem como ao desenvolvimento de esquemas alternativos de trabalho, por meio de horários flexíveis, compartilhamento de tarefas, trabalho a distância, entre outros.

Schein (1968), por sua vez, ressalta a aplicação de conhecimentos sobre motivação no direcionamento das necessidades sociais dos trabalhadores para o desenvolvimento de equipes de trabalho, ou seja, em grupos formais, em detrimento dos grupos informais.

Além da aplicação de conceitos, teorias e modelos explicativos da psicologia sobre motivação serem aplicados em nível institucional e organizacional no desenvolvimento de ferramentas de gestão tais como as acima citadas, verifica-se também que o conhecimento sobre motivação produzido pela psicologia e a forma como ele é usado pela administração atingem a instância sócio-histórica de análise (ENRIQUEZ, 1997). Assim como ocorre com todos os demais temas de psicologia analisados neste trabalho, verifica-se o reforço de pressupostos ideológicos que favorecem o capital na luta de classes e a manutenção do *status quo* das relações de poder.

Alguns dos pressupostos ideológicos reforçados pela forma como a motivação é incorporada pela administração puderam ser identificados na análise dos manuais elencados neste trabalho, como por exemplo: é da natureza humana desejar ou ter necessidades; é da natureza humana desejar ou necessitar sempre de mais; não desejar mais ou não ter mais necessidades é considerado patológico; o objeto da necessidade ou do desejo humano é condição da natureza humana, assim pode-se identificar o que é que as pessoas naturalmente necessitam ou desejam e utilizar isso como forma de angariar sua participação no que for; subentende-se que essas necessidades e desejos são fixos e presentes em todos os indivíduos, ainda que não se tenha concordância entre as teorias a respeito de quais desejos ou necessidades

são essas, ou se existe ou não uma hierarquia entre elas.

Aqui, novamente, verifica-se o caráter reificador das relações sociais e do ser humano que a psicologia assume quando aplicada pela administração. Verifica-se o intuito de utilizar conhecimento sobre as pessoas para manipulá-las a trabalhar pelos objetivos organizacionais e pelos interesses do capital, sem que estas se apercebam disso.

Levantam-se, ainda, algumas hipóteses a respeito de como as teorias de motivação operam ideologicamente.

Semelhante ao que se viu a respeito da forma como as teorias sobre personalidade utilizadas pela administração atuam de forma ideológica, pode-se perceber que o modo como a motivação é apresentada nos manuais analisados também se relaciona com as formas como as pessoas passam a pensar sobre si mesmas e sobre os outros.

Chamam atenção, por exemplo, alguns aspectos específicos a respeito da natureza das necessidades e dos desejos que as teorias sobre motivação afirmam serem constitutivos da natureza humana: tratam de necessidades fisiológicas, sociais, de segurança, de estima, de poder, autorealização, entre outras e fazem subentender que estas necessidades existem em todos os indivíduos.

A exemplo do que Mills (2015) escreve sobre os traços de personalidade, pode-se inferir que o mesmo ocorre com essa forma de compreender o que move o ser humano.

As teorias sobre motivação apresentam um vocabulário e um enquadramento de forma que as pessoas passam a pensar sobre si mesmas nesses termos: em termos de necessidades fisiológicas, de segurança, entre outras. Isto limita a própria experiência e outros entendimentos de que diferentes formas de necessidade ou desejo podem existir, e que nem todos, obrigatoriamente, tem todas as mesmas necessidades e desejos.

Outra hipótese que aqui se levanta é que, além de categorizar quais são as necessidades que movem o ser humano, existe outro perigo na hierarquização dessas necessidades, o que é especialmente presente na teoria de Maslow. Parece particularmente útil ao capital pensar que o ser humano é movido por necessidades de diferentes tipos, que podem ser identificadas, e que elas se ativam à medida que algumas, de classe mais inferior vão sendo satisfeitas. Esta representação da motivação humana naturaliza a busca histórica por melhores condições de trabalho como uma condição dada do indivíduo.

Aquilo que se viu acontecer no desenvolvimento das relações de poder entre trabalho e capital na indústria é retirado de seu âmbito social, de luta coletiva, e internalizado como desejo individual. Retira-se da explicação o contexto histórico-social, novamente, como se tem verificado que acontece com demais movimentos ideológicos aqui analisados nos quais a

psicologia participa em prol da administração.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, tal como apresentada por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) apresenta uma hierarquia em que, uma vez satisfeitas necessidades fisiológicas, se busca segurança. Após isso, filiação. Mais além, por estima. Finalmente, por autorealização. Explicam-se os movimentos reivindicatórios e de luta coletiva do trabalho em relação ao capital em termos de indivíduos que, uma vez satisfeitos em suas necessidades mais básicas de sobrevivência, passaram a desejar afiliação, e algo a mais.

O mesmo tratamento que é dado à teoria dos grupos, como visto na sessão 5.2 deste capítulo, se faz também aqui presente. O agrupamento dos trabalhadores em grupos informais é representado como decorrente somente de dois fatores: (i) dos interesses de realização de objetivos compartilhados; e (ii) da realização de necessidades sociais inerentes de cada indivíduo. O aspecto do grupo como local de luta e forma de organização para resistência, tal como explicitado por Enriquez (1997), é novamente retirado de vista na explicação.

A relação de poder, de nível sócio-histórico, de luta de classes (ENRIQUEZ, 1997) é recodificada no nível organizacional como uma relação de dependência entre empresa e indivíduo.

Com isso se crê (e se faz crer) que o indivíduo tem: necessidades fisiológicas e de segurança que a empresa pode satisfazer com dinheiro em troca do trabalho; necessidades sociais e de afiliação, que a gestão direciona para o trabalho em equipe; necessidades de estima, orgulho e valor próprio, que a gestão direciona para símbolos de *status* e programas de reconhecimento; e necessidade de algo mais, de auto-realização, que a gestão direciona para o carreirismo dentro da própria empresa (FARIA, 2008).

A dependência entre trabalhador e empresa é tratada de forma individual, como se a única coisa que levaria os indivíduos a ter vontade (e poder) para barganhar outras coisas fosse já não depender tanto de dinheiro. A força que o trabalhador encontra na luta coletiva é então completamente retirada de questão.

Interessante que além de desmobilizar possíveis formações coletivas de luta, esta forma de entender a motivação humana, quando internalizada, parece ensinar o trabalhador para onde direcionar suas demandas. Atua-se de forma que o trabalhador acredite que uma vez que já se tem dinheiro suficiente para satisfazer necessidades fisiológicas e de segurança, o interessante é redirecionar suas demandas para outras classes de recompensas que a organização pode oferecer que não tenham caráter financeiro (sendo esta a única recompensa organizacional que de fato redistribui riqueza, e em decorrência, no longo prazo, as relações de poder). Assim apazíguam-se as reivindicações trabalhistas por meio de outras recompensas organizacionais

que, embora gerem custo para a empresa, não transferem renda para o trabalho e o mantém em sua situação de dependência e dominação.

Ainda no intuito de levantar hipóteses sobre o funcionamento ideológico das teorias sobre motivação, e de fazer sentido do estranhamento deixado pela forma como os manuais analisados, principalmente o de Robbins *et al* (2010) e de Aguiar (2005) procuram desmerecer as teorias clássicas sobre motivação em detrimento do que consideram ser as teorias contemporâneas de motivação propõe-se uma última discussão.

As teorias clássicas de motivação tratam da necessidade de autorealização, que é canalizada pelas tecnologias de gestão para a promessa do crescimento na organização. Que as pessoas pensem em si mesmas como indivíduos que devem buscar autorealizar-se e crescer, é útil à gestão, portanto, porque leva ao investimento do indivíduo na organização.

Enquanto o indivíduo interpretar o autorealizar-se como ser mais, da mesma coisa, esta forma de pensar sobre si mesmo é condizente com os interesses organizacionais. No entanto, nada há nada nas teorias de motivação clássicas que impeçam o indivíduo de direcionar suas demandas de autorealização não para mais, mas para outra coisa. Ainda mais quando a promessa de crescimento se apresenta como uma contradição visível da gestão, quando as pessoas se frustram com o não reconhecimento de seus esforços e quando percebem as inconsistências do sistema meritocrático no seu dia-a-dia.

Pode-se questionar: quando escapa da artimanha de direcionar seu esforço para realizar necessidades de autorealização de ser ou ter mais, possibilidade quantitativa, para ser ou ter outra coisa, possibilidade qualitativa, as teorias clássicas de motivação deixam entrever uma possibilidade de ruptura com o *status quo*? Nesse sentido, são potencialmente perigosas para a gestão? Residiria aí (ou nisso também, entre outras coisas) a tentativa dos manuais de gestão de ao mesmo tempo apresentar e desacreditar essas teorias?

A análise dos temas recorrentemente citados nos manuais de Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) permitem, como se viu, chegar a algumas conclusões e a levantar vários questionamentos sobre o papel que a psicologia assume para a administração. Sobre as conclusões a que se foi possível chegar com a realização da presente investigação apresenta-se a seguir um breve resumo.

6. CONCLUSÕES

O trabalho que aqui se apresentou teve o intuito de responder à questão sobre como a Psicologia, enquanto campo de conhecimento, participa da fundamentação das práticas de controle social do trabalho sob a égide do sistema capitalista de produção. O objetivo geral que guiou a investigação, as análises e discussões aqui propostas visaram identificar e definir como a psicologia, enquanto campo de conhecimento, participa do projeto da gestão.

O referencial teórico utilizado para guiar as análises e discussões aqui apresentadas foi o da Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais (FARIA, 2008) que compreende que o projeto da gestão, em nível organizacional, materializa os interesses do capital na luta de classes em nível sócio-histórico; bem como o da Psicologia Crítica (PARKER, 2014) que compreende que a psicologia pode atuar como um campo de conhecimento que além de produzir conhecimento sobre as pessoas, influencia a forma como as pessoas pensam e sentem sobre si mesmas, bem como, portanto, a forma como agem.

Os procedimentos metodológicos adotados limitam as respostas que esse trabalho pode dar à pergunta inicial de pesquisa. Parece claro que ao se perguntar sobre “qual o papel da psicologia para administração” não se pode entender que aquilo que está escrito em três livros representa em sua totalidade o que é a administração e qual o uso que ela faz da psicologia de forma completa. Reconhece-se que administração é uma área do conhecimento muito mais ampla do que aquilo que está nos manuais aqui analisados, e que muitas outras formas de se abordar este campo empírico são possíveis. Ainda assim, defende-se que aquilo que está escrito nos manuais analisados representam uma forma de pensar bastante disseminada na administração, e que o fato de serem as referências mais citadas em 10 cursos de graduação em administração, considerados os melhores pelo menos em alguns *rankings*, também permite em alguma medida inferir sua utilização e disseminação na administração.

Ainda que de forma limitada e parcial a realização desta pesquisa permitiu chegar a algumas conclusões que possibilitam compreender melhor a participação da psicologia na administração.

Primeiramente é importante apontar o que se pôde concluir sobre qual é a psicologia da qual a administração se utiliza.

A análise dos manuais permitiu verificar que, embora a psicologia industrial e organizacional tenham sido áreas da psicologia que explicitamente se desenvolveram com o objetivo de aumentar a eficiência produtiva e o controle político dos trabalhadores pelas

empresas, a administração não se restringe a contribuições provenientes destas áreas da psicologia. São mencionadas por Robbins *et al* (2010), Schein (1968) e Aguiar (2005) que a administração aplica conhecimentos provenientes de diferentes áreas da psicologia, como da psicologia clínica, psicologia social e psicologia do desenvolvimento, mesmo que os conceitos, modelos e explicações teóricas que são importados pela Administração não tenham sido desenvolvidos com essas mesmas finalidades.

A análise realizada permitiu verificar também que, embora a administração pareça privilegiar conceitos, modelos explicativos e teorias da psicologia considerada científica, baseada em evidências, e decorrente de estudos que utilizem epistemologia e metodologia quantitativa, que identifiquem relações de causa e efeito generalizáveis, os manuais não se restringem a eles. Nos manuais analisados são apresentados como úteis à administração conceitos de outras abordagens teóricas da psicologia que não seguem esta orientação epistemológica ou metodológica. Como exemplo, verificou-se como sendo usados pela administração conceitos e modelos explicativos construídos nos referenciais teóricos tanto do Behaviorismo e da Psicologia Cognitiva, como da psicologia da Gestalt, da Teria de Campo, do Construtivismo e da Psicanálise.

Verificou-se que os manuais atribuem importância à discussão a respeito da cientificidade das teorias da psicologia utilizadas pela administração, apresentando considerações sobre se os modelos explicativos apresentados ao longo de suas páginas encontram ou não respaldo científico e comprovação em evidências. Porém, mesmo quando argumentam não ser o caso, ainda assim apresentam o modelo explicativo, argumentando fazê-lo por serem teorias amplamente aceitas e utilizadas pelos gestores.

É importante também apontar a quem esses manuais parecem se destinar.

Os manuais de Comportamento Organizacional de Robbins, *et al* (2010) e de Psicologia Organizacional de Schein (1968) se destinam declaradamente a gestores. O de Aguiar (2005) se destina ao que denomina de locutores a atores organizacionais, isto é, dirigentes e gestores intermediários que exerçam alguma função de gestão de pessoas ou de liderança. Dado que foram identificados nas ementas de disciplinas de cursos de graduação em administração, conclui-se que os manuais são também direcionados estudantes de graduação em administração, futuros administradores. Não se pode imaginar que todos esses estudantes são, ou serão, donos de suas próprias empresas. Infere-se que, se não muitos, pelo menos alguns, atuarão como empregados de alguma organização.

Assim, e esse é um ponto importante de se manter em mente, o conteúdo dos manuais de gestão que utilizam a psicologia e que foram aqui analisados é destinado a ser lido, aprendido

e aplicado por trabalhadores gerindo outros trabalhadores em nome dos interesses organizacionais e do capital.

O caráter manipulatório das relações sociais é, portanto, constantemente recodificado, renomeado, explicitado e ao mesmo tempo mascarado de forma a convencer seu leitor, trabalhador, a aceitar a manipulação psicológica que se está propondo como algo que lhe é benéfico, que não contradiz seus interesses, e que é correto e justo de se fazer com outros.

Ao longo da análise que aqui se apresentou foi utilizada como recurso analítico a proposta de Enriquez (1997) de buscar compreender fenômenos que são visíveis em nível organizacional por meio de outras instâncias de análise. Esse autor propõe sete instâncias: a mítica, sócio-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. Como este trabalho não analisa uma organização concreta, específica, só se pôde tecer conclusões sobre a instância institucional (da organização empresarial idealizada nos manuais), e sobre as instâncias sócio-histórica e mítica que lhe são correspondentes. Ainda assim, ao longo da análise, por inferir-se que aquilo que é proposto em nível institucional nos manuais, é de fato, em alguma medida, materializado em exemplos organizacionais, considerou-se que se tratavam de fenômenos também de nível organizacional.

Importante apontar sobre o nível sócio-histórico de análise, que, conforme Enriquez (1997), trata-se da instância em que se verificam as relações de poder e de dominação, e na sociedade atual, da luta de classes entre capital e trabalho. Conforme esse autor, as relações sociais no nível sócio-histórico são regidas pela ideologia.

Conforme Enriquez (1997), a ideologia mascara a luta de classes ao mesmo tempo em que a expressa: expressa porque caso não estivesse fundamentada em algum nível de verdade, não faria nenhum sentido para as pessoas; ao mesmo tempo mascara, porque pretende ocultar os conflitos, assimetrias e relações de dominação existentes em qualquer sociedade com classes. Conforme Enriquez (1997), a ideologia está oculta, mas pode revelar-se pela interpretação. Escreve o autor:

A ideologia não se revela se não pela interpretação, porque, como já indiquei ela mascara uma parte da realidade. Trata-se então de reunir pela cópula e os dois elementos desunidos, o elemento oculto e o elemento proclamado, a liberdade e a exploração, o progresso técnico liberador e a submissão humana, a ciência universal e a apropriação do saber por alguns, a funcionalidade e a solidão” (ENRIQUEZ, 1997, p. 60).

Esse casamento entre o dito e o não dito, entre o que é explicitado e o que é deixado de fora das explicações também é defendido pela Economia Política do Poder (FARIA, 2008), e foi uma tentativa que se buscou realizar nas análises que aqui se apresentaram.

Assim, as conclusões sobre o papel da psicologia para a administração são realizadas em termos de sua contribuição direta no nível institucional e organizacional para o desenvolvimento de tecnologias de gestão que visam aumentar a eficiência produtiva e o controle político dos trabalhadores; bem como, sua contribuição indireta, no nível sócio-histórico, quando, pela disseminação de uma visão ideológica do ser humano e das relações humanas atua favorecendo a manutenção do *status quo* das relações de poder.

Primeiramente, sobre o que os manuais de Robbins *et al*, (2010), Schein (1968) e Aguiar (2010) afirmam que é o papel da psicologia para a administração pode-se concluir que trata-se de auxiliar a administração a encontrar formas de aumentar a eficácia organizacional; contribuir para a compreensão dos indivíduos, grupos e organização; prever e controlar o comportamento de subordinados e grupos de funcionários; bem como apaziguar relações conflituosas entre empregadores e empregados (ROBBINS *et al*, 2010; SCHEIN, 1968).

Ao passo que Aguiar (2005) fala de um duplo papel da psicologia para a administração: este acima descrito, tal qual assumido por Robbins, *et al* (2010) e Schein (1968), que a autora considera ser um uso manipulatório da psicologia pela gestão em ordem de garantir funcionários submissos e dóceis; e um outro papel, que a autora defende que a psicologia pode assumir para a administração que é o de dar subsídio para repensar as práticas organizacionais num sentido de promoção do ser humano livre e autônomo.

A solução proposta por Aguiar (2005) para que a psicologia assuma um papel que considera ético e justo na administração seria o de contribuir para o desenvolvimento de condições necessárias à ética discursiva, isto é: para o desenvolvimento das competências comunicativas dos integrantes; no desenvolvimento de práticas de socialização e educação para a formação de consciência moral de nível pós convencional; bem como para o desenvolvimento de indivíduos inteligentes, com estruturas cognitivas de nível operatório formal. Conforme a autora, o papel que psicólogos deveriam assumir nas organizações, seria o de promover, ou ao menos, não bloquear o desenvolvimento cognitivo dos indivíduos proporcionando essas vivências e experiências adequadas.

Embora se considere válido o esforço de Aguiar (2010) em criticar o uso manipulatório da psicologia pela administração, discorda-se da abordagem teórica que a autora utiliza e da proposta que faz. Propor que dirigentes, gestores e psicólogos que atuam nas organizações passem a utilizar a psicologia em outro sentido que não o do sequestro da subjetividade dos trabalhadores é apelar à bondade e senso moral das pessoas para que individualmente procurem agir de outra forma dentro da organização.

Nesse sentido, sua proposta não questiona a heterogestão, estrutural dos sistemas organizacionais e das relações de poder atuais, e reforça a mudança individual, na qual já atua a ideologia gerencialista hoje. Como não há espaço para ação social coletiva em sua proposta, roga-se apenas aos indivíduos inseridos nas estruturas organizacionais tais como estão, que ajam diferentemente.

Em sua proposta não há espaço para se pensar em outro sistema de produção que não o que já está instalado. Sua ideia de emancipação aconteceria pelo apaziguamento dos interesses entre capital e trabalho na forma como atualmente estas relações se encontram caracterizadas nas organizações, reproduzindo a velha cantilena taylorista.

Na forma como apresentada por Aguiar (2005), as teorias da ação comunicativa e da racionalidade comunicativa mostram-se como proposições idealistas que se pretendem esboços normativos e não explicativos das relações sociais.

É importante ressaltar que o manual de Aguiar é apontado nas indicações de referências bibliográficas nessa versão com este complemento crítico somente em um dos 10 programas de graduação em administração analisados. Ainda assim, não se pode afirmar com certeza que a intenção do professor que o recomendou é, necessariamente, utilizar esses capítulos que apresentam sua visão crítica sobre o papel da psicologia para a administração. Até onde é possível verificar empiricamente, pode-se inferir que talvez nem mesmo nesse único programa é essa a parte do manual de Aguiar (2005) que se visa que os alunos tenham acesso.

De toda forma, ainda que em alguns poucos casos se tenha pelo menos um vislumbre de um outro papel para a psicologia, pode-se inferir que a maior parte dos alunos de graduação em administração tem contato com a psicologia assumindo um papel explícito de aumento da eficiência produtiva e de controle político do trabalho pelo capital.

Assim um questionamento que se levanta é, como é possível que mesmo declarando seu compromisso com o capital esse uso da psicologia seja tão amplamente aceito por quem, na maioria dos casos, sofre com as consequências que ela gera?

Os manuais são claros sobre o compromisso da psicologia organizacional e do comportamento organizacional com a eficiência produtiva, porém mantém o foco de sua argumentação somente na instância organizacional (ENRIQUEZ, 1997), nas técnicas e ferramentas que se pode desenvolver para aumentar a eficiência produtiva, e na instância institucional (ENRIQUEZ, 1997), pois falam de aplicações a serem utilizadas em uma organização ideal genérica, a empresa moderna.

Os manuais trabalham seus conteúdos junto ao leitor também em uma instância mítica (ENRIQUEZ, 1997), como fazem com a constante retomada dos experimentos de Hawthorne,

que por meio de uma narrativa, ao mesmo tempo intelectual e afetiva, indicam uma normativa do tipo de comportamento que deve ser adotado.

O que convenientemente é desconsiderado na argumentação dos manuais a respeito do compromisso da psicologia com a eficiência produtiva é o que essas técnicas representam na instância sócio-histórica de análise (ENRIQUEZ, 1997). Isto é, a operacionalização nas organizações da ampliação da exploração do trabalho pelo capital e a ampliação da dominação e do controle de uma classe sobre outra.

Não é pela ilusão que a administração convence as pessoas a utilizar a psicologia para aumentar a eficiência produtiva, pois a administração por meio de seus manuais fala o que faz de forma transparente, mas deixando fora da discussão o que essa utilização representa num nível sócio-histórico de análise.

Outro recurso que é utilizado nos manuais, e que ajuda a tornar ainda mais opacas as relações entre os diferentes elementos que fazem parte da manipulação psicológica realizada pela administração, é tratar diversos aspectos dessa manipulação de forma separada. Assim dividem o indivíduo em temas como se ele fosse constituído dessas diferentes partes tais como inteligência, personalidade, aptidões e habilidades, ao mesmo tempo em que é perpassado por diferentes processos como percepção, aprendizagem e motivação. Além disso, separa-se o indivíduo do grupo, como se fossem instâncias apartadas uma da outra que em alguns momentos interagem. Com isso tratam de fenômenos individuais separadamente de fenômenos grupais, e dentre os fenômenos grupais inserem a liderança.

Ao tratar sobre cada um desses temas separadamente, os manuais citam diferentes teorias da psicologia que afirmam terem contribuído para o entendimento que estão apresentando. Apresentam a visão do tema que lhes interessam, sempre de forma a-histórica e deslocada socialmente, e então indicam qual o uso que o administrador pode fazer do que foi explanado.

Ao longo deste trabalho foram apresentados e discutidos os temas que se repetiram nos três manuais analisados, e em todos os casos foi possível identificar indicações dos manuais para uso do conhecimento produzido para aquele tema no sentido de desenvolver tecnologias de gestão para aumentar a eficiência produtiva e o controle político na organização. Foi possível também, por meio da interpretação de que fala Enriquez (1997), pela busca por compreender como cada tema se relaciona com a instância sócio-histórica, identificar um papel ideológico na forma como esses temas estão sendo trabalhados pelos manuais.

Em relação ao que aqui se denominou de características psicológicas individuais, pelas quais se compreendem habilidades, inteligência, personalidade e aptidões, conclui-se que são

temas nos quais a psicologia assume um papel para a administração de, em nível institucional e organizacional, desenvolver técnicas de seleção e avaliação.

Ao mesmo tempo, em nível sócio-histórico, são temas por meio dos quais a psicologia assume para a administração um papel de legitimadora de uma ideologia que baseia a condição social de cada um unicamente nas suas características pessoais, ou herdadas ou aprendidas, responsabilizando unicamente o indivíduo por sua própria condição. Essa visão parcial das condições sociais é usada para legitimar a competição de todos com todos, considerados como iguais, como uma condição intrínseca da vida humana, assim como legitima a meritocracia como um sistema justo de diferenciação entre as pessoas. A psicologia atua aqui naturalizando a diferenças entre as pessoas com uma total desconsideração da historicidade na maneira de entender a essência humana, tomando-a como dada e determinando quais aspectos dessa essência humana tem valor.

Em relação aos grupos e à liderança, conclui-se que são temas nos quais a psicologia assume para a administração um papel, em níveis organizacional e institucional de análise, de participar do desenvolvimento de tecnologias de gestão e ferramentas de gestão de pessoas a serem utilizadas pelas empresas modernas, tais como: técnicas de liderança, técnicas de desenvolvimento de equipes, técnicas de gestão da mudança, técnicas de gestão da cultura organizacional, técnicas de gestão de conflitos, técnicas de negociação, entre outras.

Ao mesmo tempo, no nível sócio-histórico de análise, a psicologia assume para a administração (e para o capital) o papel de reforçar e legitimar certas ideias presentes na ideologia capitalista em relação aos grupos e em relação à liderança tais como: grupos são meios para atingir objetivos; grupos são local de realização de necessidades sociais; em grupos as pessoas fazem coisas que sozinhas não fariam; grupos grandes são mais sujeitos a irracionalidades; o grupo afeta o comportamento do indivíduo; a liderança é um fenômeno natural dos grupos; a competição intergrupos é um fenômeno natural dos grupos, entre outros.

O papel da psicologia para a administração em relação a grupos e liderança no nível sócio histórico envolve participar e reforçar uma ideologia que pretende manter os trabalhadores longe da associação em grupos com finalidades de resistência ou luta contra os interesses do capital, e faz isso: ao tratar o grupo e o indivíduo como entidades separadas; o grupo como uma entidade psicossocial que só pode ser visto como forma de atingir objetivos (o que reforça uma reificação das relações sociais, de forma que os indivíduos usem os grupos para atingir objetivos), ou como local de afeto, amizade, vínculos e expressão emocional, de queixas e atendimento de reivindicações individuais, e não sociais ou compartilhadas; ao tratar a ação grupal como irracional, e uma influência em relação a qual os indivíduos devem estar

atentos para não tomar decisões ruins; e finalmente naturalizando como intrínsecas à dinâmica de funcionamento dos grupos tanto a competição intergrupos, quanto a liderança, ambos fenômenos sociais e históricos de interesse do capital, mas que passam a ser vistos como parte da essência dos grupos, reforçando a ideia de que a competição e a submissão a centros reguladores são inescapáveis nas relações sociais.

Finalmente, em relação àquilo que se optou chamar de processos psicológicos de nível individual, não porque se considere que sejam, mas porque os manuais assim o fazem, foi apresentado sobre a percepção, a aprendizagem e a motivação.

O papel da psicologia para a administração no nível organizacional e institucional no que se refere à percepção é participar do desenvolvimento de tecnologias de gestão que incluem técnicas de seleção e avaliação de desempenho, bem como de tomada de decisão racional individual e em grupo, além de técnicas de avaliação e gestão da percepção das pessoas como pesquisas de clima organizacional e de satisfação com o trabalho, bem como de gestão da cultura organizacional.

Ao mesmo tempo, no nível sócio-histórico, a psicologia participa do projeto da gestão ao influenciar a forma como as pessoas percebem a empresa, a liderança e os outros de modo que façam um julgamento positivo da empresa e negativo da concorrência e dos demais, para que não se afilem, percebam todos os iguais como competidores.

Em relação à aprendizagem conclui-se que a psicologia assume no nível organizacional e institucional papel de participar do desenvolvimento de tecnologias de gestão tais como: treinamento e desenvolvimento de pessoas, técnicas de liderança, esquemas de remuneração e recompensa, técnicas de gestão da mudança e gestão da cultura organizacional.

Ao mesmo tempo, no nível sócio-histórico, a psicologia participa da ideologia gerencialista pela aplicação de noções de aprendizagem para de fato desenvolver técnicas de ensino heterogerido, isto é para promover nos trabalhadores mudanças de comportamento, atitudes, motivações, de modo a moldar os indivíduos às necessidades da organização e à manutenção das relações de poder tais como estão, mais uma vez reificando as relações sociais.

Finalmente, em relação à motivação, a psicologia assume papel no nível organizacional e institucional de análise de participar do desenvolvimento de tecnologias de gestão e ferramentas de gestão de pessoas tais como: desenho e enriquecimento de cargos, programas de gestão participativa, técnicas de liderança, programas de remuneração e recompensas, desenvolvimento de esquemas alternativos de trabalho, como trabalho em equipe, horário flexível e compartilhamento de tarefas.

Ao mesmo tempo, no nível sócio-histórico de análise quando a psicologia se refere à natureza humana, da mesma forma como ocorre ao definir todas as demais características e processos individuais e grupais, a psicologia acaba por definir e limitar a experiência que os sujeitos têm de si mesmos e dos outros, e as alternativas de ação que acredita ter.

Em todos os temas analisados o que se pode concluir é que a psicologia assume para administração um papel de manutenção do *status quo* e de ampliação da dominação do capital. A psicologia aplicada pela administração é uma psicologia comprometida com os interesses do capital, porém, nos manuais aqui analisados, e na forma geral como se expressa, para que seja possível manter a coesão social, se expressa de forma mascarada, pois não tem sua fala direcionada para o capitalista e sim para a própria classe trabalhadora que em seu emprego será administrada e ocupará cargos administrativos. É um discurso que trata de doutrinar o trabalhador a agir conforme os interesses do capital, e não os seus próprios.

Mais do que participar do desenvolvimento de ferramentas de gestão, a psicologia assume o papel de convencer o próprio trabalhador a executá-las sobre si mesmo e sobre os outros. Em outros termos, o papel da psicologia para a administração é operacionalizar e legitimar o sequestro da subjetividade (FARIA, 2008) do trabalhador.

Campos (2010) escreve que todo saber, incluindo-se o da psicologia, é produzido em função da luta de classes, pois esta se trava em níveis tanto econômico, quanto político e ideológico. Se essa vinculação de classe se dá no momento da produção ou da apropriação do conhecimento pouco importa, porque a apropriação do saber pelas classes dominantes, conforme a autora, ocorre por meio de uma malha de instituições que constituem uma peneira que não permite que se produza conhecimento que não interesse para a dominação (CAMPOS, 2010).

Assim se, ainda que iludida ou cúmplice, a psicologia produz conhecimento que é utilizado pelo capital para ampliar seu controle sobre o trabalho, faz-se necessário esclarecer que conhecimento é este, e refletir se, como psicólogos, é esta a função social que se deseja ter. Mais além disso, é importante compreender e revelar o papel que a psicologia tem assumido no constante distanciamento entre a aparência e a estrutura das relações sociais de produção. Não se pode responsabilizar inteiramente uma área do conhecimento pela produção acadêmica que nela se realiza ou que se elabora em seu nome. Mas é necessário investir contra a legitimação que aqueles que utilizam os conhecimentos da psicologia a ela atribuem, como se fosse uma área de uma única abordagem, em uma espécie de conhecimento solidificado e imune: A Psicologia. Assim como em outras áreas, a psicologia contempla diferentes abordagens que não podem ser responsabilizadas pelo uso que delas se faz. Uma vez que a teoria “caiu no mundo”,

ela não tem mais o domínio sobre si. Cabe, no entanto, insistir na permanente vigilância crítica sobre o uso de teorias e conceitos que contribuem para a manutenção das relações de poder, opondo-lhes uma concepção emancipadora da condição humana em sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, M.A.F. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1991.
- AGUIAR, M.A.F. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARENDT, H. **A condição humana**. 10^a. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária., 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BURMAN, E. Developmental psychology The turn to deconstruction. Em: PARKER, I. (Ed). **Handbook of critical psychology**. Londres: Routledge, 2015.
- CAMPOS, R. H. de F. A função social do psicólogo. Em: YAMAMOTO, O. H. C.; FREIRE, A. L. (Orgs.). **Escritos Sobre a Profissão de Psicólogo no Brasil**. Natal: Editora UFRN, 2010. (pp. 205 – 214).
- CANIATO, A. M. P.; RODRIGUES, S. M. A construção psicossocial da competição: o engano na cumplicidade de uma falsa vida. **Psicologia e Sociedade**, 2012 . 24(1), 23–35.
- CARMO, P. S. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Brasil: Elsevier, 2005a.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Brasil: Elsevier, 2005b.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COELHO-LIMA, F.; TORRES, C. C. **Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos**. **Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho**, 14(n.2), 227–240, 2001.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 5^a ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- EPPEO- Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais: **Homepage**. EPPEO (Registrado no CNPq, pelo edital MCT/CNPQ 02/2006 – termo de concessão número 20064860365); 2009. Disponível em : <http://eppeo.org.br/> , acesso em 08.07.2016.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FARIA, J. H. **Condições de uma Gestão Democrática Social do Processo de Trabalho: reconhecimento, redistribuição, representação e realização**. Texto em PDF, disponibilizado como material de disciplina. Curitiba: EPPEO, 2013.

FARIA, J. H. **Poder e Relações de Poder**. PDF, material da disciplina Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais, ministrada em 2013 pelo programa de pós graduação em Administração – PPGADM da Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba, 2013b.

FARIA, J. H. **As Bases Epistemológicas e metodológicas da Economia Política do Poder**. Texto em PDF, disponibilizado como material da disciplina. Curitiba: EPPEO, 2012.

FARIA, J. H. **Economia Política do Poder – Volumes 1, 2 e 3**. 5ª. edição, Curitiba: Juruá, 2008.

FARIA, J. H. **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J. H. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1997.

FARIA, J. H. MENEGUETTI, F. K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção EmIn: **XXV Encontro Nacional da ANPAD, 2001**. Campinas. Anais da ENANPAD [CD-Rom]

FARIA, J. H. RAMOS, C. L. R.; **A meritocracia nas organizações contemporâneas: gestão de competência e de desempenho**. *Artigo Não Publicado*, 1 – 27. 2014.

FILHO, A. E.; GUZZO, R. de S. L. Desigualdade social e pobreza: contexto de vida e de sobrevivência. **Psicologia e Sociedade**, 21(1), 35–44, 2009.

FOLHA DE SÃO PAULO. Ranking Universitário Folha - 2014. 2015. Disponível em: < <http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>> Acesso em 18.05.2016.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1981.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir - O nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1977.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

GAULEJAC, V. **Gestão Como Doença Social - Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GUARESHI, P. A. Pressupostos psicossociais da exclusão: competitividade e culpabilização. Em: SAWAIA, B. **As artimanhas da exclusão - Análise psicossocial e ética da desigualdade social**. Petrópolis: Vozes, 2001 (pp. 141 –156).

HELOANI, R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

JARAMILLO, V. A. Creando Subjetividades Laborales Implicaciones del discurso psicológico em el mundo del trabajo y las organizaciones. *Psicologia e Sociedade*, 2013. 25(1), 185–192

KAMIM, L. Behind the Bell Curve. *Scientific American*. February, 1995.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. 7^a. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação E Sociedade**, 1998. 19(64). doi:10.1590/S0101-73301998000300002

MARX, K. **O Capital - Crítica da Economia Política. Livro Primeiro – O Processo de Produção do Capital. Vol. I e Vol. II**, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A., 1988.

MILLS, C. Personality: technology, commodity and pathology, Em: PARKER, I.; **Handbook of Critical Psychology**. Londres: Routledge;, 2015.

MIRANDA NETO, J. H.; CRUZ JUNIOR, L. L.; ZAGO, C. C. A gestão por competências: uma nova forma de Segmentação do Trabalhador no Trabalho. **IV SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET** - Universidade Federal Da Paraíba, 2007, 1–12.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do Trabalho no Capitalismo contemporâneo. *Psicologia e Sociedade*, 2007, 19(1), 14–20.

PARKER, I. **Revolução em Psicologia: da alienação a emancipação**. Campinas: Alínea, 2014.

PARKER, I. **Aportes de la Psicología Crítica, en los bordes de Mainstream de la Psicología**. Vídeo. Publicado em 18 de set de 2013. Registrado por: el Departamento de Video Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Savf1H0SUeI>>. Acesso em 06.06.2016.

ROBBINS, S.P. **Stephen P. Robbins**. Website oficial do autor. 2016. Disponível em: <<http://www.stephenprobbins.com/organizational-behavior-17e.html>> Acesso em 18.05.2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, P. R.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. [tradução: Rita de Cássia Gomes]. 14^a edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSE, N. Power and subjectivity: Critical history and psychology. Em: Graumann, C. F.; Gergen, K. J. ; **Historical dimensions of psychological discourse**. Cambridge University Press, 1996, pp. 103-124.

SCHEIN, E. G. A Psicologia na Organização. [tradução: Maria Gertrudes da Silva Bento]. Lisboa: Livraria Clássica, 1968.

SCHMITT, E. C. **Controle social, vínculo e subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional**. Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós Graduação em Administração – PPGADM, da Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba, 2003

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1977.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2003.

VANDENBERG, B. Developmental Psychology, God and the good. **Theory and Psychology**, 1993, vol 3 (2): 191-205.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva. 1999.

WEXLER, P. **Critical Social Psychology**. Nova York: Peter Lang Publishing, 1996.